



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

**NÁVRH ZMĚN MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU VE VYBRANÉM
PODNIKU**

PROPOSAL FOR CHANGES OF MOTIVATIONAL SYSTEM IN A SELECTED COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Jitka Pelantová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.

BRNO 2019

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Studentka: **Bc. Jitka Pelantová**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **doc. Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.**
Akademický rok: 2018/19

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh změn motivačního systému ve vybraném podniku

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza problému
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem předkládané absolventské práce je na základě realizované analýzy stávajícího stavu navrhnout žádoucí změny konceptu motivačního systému ve vybraném podniku.

Základní literární prameny:

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BRŮHA, Dominik, Petr BUKOVJAN, Helena ČORNEJOVÁ, et al. Abeceda personalistiky 2016. 7. aktualizované vydání. Anag, 2016. ISBN 978-80-7554-003-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-47-9.

KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

URBAN, Jan. Motivace a odměňování pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-2-1-0227-3.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývala návrhem změn motivačního systému ve vybraném podniku. Teoretická část byla zaměřena na základní pojmy a definice, které jsou spojeny s danou problematikou. V praktické části diplomové práce byla provedena analýza současného motivačního systému podniku, a to prostřednictvím rozhovoru, obsahové analýzy podnikových dokumentů a dotazníkového šetření. Závěr práce obsahuje návrhy změn plynoucí ze získaných výsledků dotazníkového šetření. Mezi klíčové návrhy bylo zařazeno pravidelné hodnocení zaměstnanců, zvýšení informovanosti o poskytovaných benefitech, příspěvek na dopravu a firemní akce.

Abstract

This thesis deals with the proposal of changes in the motivation system in the chosen company. The theoretical part was focused on the basic concepts and definitions that are connected with the given problematics. In the practical part of the thesis was carried out an analysis of the current motivation system of the company through an interview, study of business documents and questionnaire survey. At the end of the thesis, proposals for changes resulting from the results of the questionnaire survey were presented. Key proposals included regular employee evaluation, increase knowledge about the provided benefits, transport allowance and corporate events.

Klíčová slova

Motivace, zaměstnanecké benefity, spokojenost zaměstnanců, lidské zdroje.

Key words:

Motivation, employee benefits, employer satisfaction, human resources.

Bibliografická citace

PELANTOVÁ, Jitka. *Návrh změn motivačního systému ve vybraném podniku*. Brno, 2019. Dostupné také z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/119691>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Zdeňka Konečná.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 10. května 2019

.....

podpis studenta

Poděkování

Nejprve bych ráda poděkovala vedoucí mé diplomové práce doc. Ing. Zdeňce Konečné, Ph.D. za odborné vedení, spolupráci a rady při zpracování diplomové práce. Dále také finanční manažerce Ing. Lence Jarošové ze společnosti Cronite za možnost spolupráce, ochotu a vstřícnost. Na závěr bych chtěla poděkovat zaměstnancům společnosti Cronite za jejich ochotu při vyplňování dotazníků.

OBSAH

| | |
|--|-----------|
| OBSAH | 5 |
| ÚVOD..... | 9 |
| 1 CÍL A METODIKA PRÁCE | 10 |
| 2 TEORETICKÁ ČÁST | 11 |
| 2.1 Lidské zdroje | 12 |
| 2.2 Motivace..... | 17 |
| 2.2.1 Zdroje motivace | 18 |
| 2.2.2 Proces motivace | 19 |
| 2.2.3 Typy motivace | 20 |
| 2.2.4 Motivační typy lidí..... | 21 |
| 2.2.5 Motivační teorie | 22 |
| 2.2.6 Pracovní motivace..... | 30 |
| 2.3 Péče o zaměstnance | 35 |
| 2.3.1 Spokojenost zaměstnanců | 38 |
| 2.3.2 Motivační program | 41 |
| 2.4 Zaměstnanecké benefity | 44 |
| 2.4.1 Způsoby poskytování benefitů | 46 |
| 2.4.2 Členění zaměstnaneckých benefitů | 47 |
| 2.4.3 Druhy zaměstnaneckých benefitů | 49 |
| 2.5 Shrnutí teoretické části | 54 |
| 3 PRAKTICKÁ ČÁST | 55 |
| 3.1 Charakteristika společnosti | 56 |
| 3.1.1 Zaměstnanci společnosti a jejich struktura | 57 |
| 3.2 Vymezení zkoumané oblasti | 60 |
| 3.2.1 Cíl práce a použité metody | 60 |
| 3.2.2 Výsledky šetření | 64 |
| 3.2.3 Shrnutí výsledků z šetření | 79 |
| 4 NÁVRHOVÁ ČÁST | 82 |
| 4.1 Klíčové návrhy | 82 |

| | | |
|--------------------------------------|---|------------|
| 4.1.1 | Pravidelné hodnocení zaměstnanců | 82 |
| 4.1.2 | Zvýšení informovanosti o poskytovaných zaměstnaneckých benefitech . | 85 |
| 4.1.3 | Příspěvek na dopravu | 85 |
| 4.1.4 | Firemní akce | 87 |
| 4.2 | Ostatní návrhy | 90 |
| 4.2.1 | Odpočinkový prostor | 90 |
| 4.2.2 | Sick days | 92 |
| 4.2.3 | Jazykový kurz | 93 |
| ZÁVĚR | | 95 |
| SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ | | 97 |
| | Knižní zdroje..... | 97 |
| | Internetové zdroje | 100 |
| SEZNAM GRAFŮ | | 101 |
| SEZNAM TABULEK..... | | 101 |
| SEZNAM OBRÁZKŮ | | 102 |
| SEZNAM PŘÍLOH..... | | 103 |
| | Příloha I..... | 103 |

ÚVOD

V současné době si společnosti stále více uvědomují, že udržet si kvalitní personál je pro ně to nejdůležitější. Proto usilují o to, aby zaměstnanci byli spokojení a dostatečně motivovaní. Motivační systém společnosti představuje hlavní nástroj, který vede ke zvýšení spokojenosti, loajality, produktivity personálu a také pozitivně ovlivňuje image společnosti. To je rovněž důvod, proč se zaměstnanecké benefity stávají běžnou součástí odměňování zaměstnanců.

Pomocí dobře stanovené nabídky zaměstnaneckých benefitů si společnost buduje silnou konkurenční výhodu na trhu práce, kde zaujme více potenciálních pracovníků. Je důležité, aby společnost projevila svým zaměstnancům náklonnost a také zájem o ně pečovat. Jedině spokojený a dobře motivovaný personál podává maximální pracovní výkony a ztotožňuje se s cíli společnosti.

Právě výše naznačenou problematikou se zabývá následující diplomová práce. Tématem práce je návrh změn motivačního systému ve společnosti Cronite s.r.o. sídlící v Brně. Uvedené téma jsem si vybrala jednak proto, že problematika motivačního systému společnosti je stále aktuálním tématem, a také proto, že mě tato problematika v průběhu studia na vysoké škole velice zaujala.

V teoretické části se nejprve zaměřím na pojmy, jako jsou lidské zdroje a motivace. Dále se věnuji péči o zaměstnance, která zahrnuje motivační systém a spokojenost zaměstnanců. V závěru teoretické části vysvětlím pojem zaměstnanecké benefity a rozeberu jejich členění a druhy, které se ve společnostech nejvíce využívají.

V praktické části představím společnost Cronite s.r.o., ve které bude probíhat výzkumné šetření. Dále se zaměřím na analýzu současného motivačního systému v této společnosti. V návrhové části na základě získaných výsledků z dotazníkového šetření doporučím konkrétní změny, které by měly společnosti pomoci zlepšit situaci v oblasti lidských zdrojů.

Tato práce je přínosná především pro společnost Cronite s.r.o., která díky ní získá přehled o tom, jak zaměstnanci vnímají pracovní prostředí, jaký mají vztah k práci a jak vnímají současný motivační systém. Společnost může s těmito výsledky dále pracovat.

1 CÍL A METODIKA PRÁCE

Cílem diplomové práce je návrh změn motivačního systému ve společnosti Cronite, s.r.o. Pomocí získaných výsledků budou navrženy případné změny vedoucí ke zlepšení situace v oblasti lidských zdrojů. Díky tomu se docílí vyšší motivace, spokojenosti a efektivity práce zaměstnanců. Analýza je zaměřena především na motivaci, včetně zaměstnaneckých benefitů, ale také na spokojenost s pracovním prostředím či prací jako takovou.

Tato práce se skládá ze tří částí, a to teoretické, praktické a návrhové.

Teoretická část obsahuje definice a základní pojmy, které jsou spojeny s uvedenou problematikou. Spadají sem například lidské zdroje, motivace, péče o zaměstnance, zaměstnanecké výhody apod. Teoretickou část tvoří nezbytně nutné znalosti, které slouží k porozumění daného tématu a napomáhají k vypracování této práce. V první řadě je čerpáno z odborné literatury a také z internetových zdrojů. Všechny použité zdroje jsou uvedeny na konci kvalifikační práce.

Praktická část obsahuje nejprve popis společnosti Cronite, s.r.o. Na základě rozhovoru s finanční manažerkou společnosti jsem se seznámila s bližšími informacemi o motivačním systému společnosti. Získané informace jsem uvedla do této části. Klíčovou pasáží je provedení analýzy současného motivačního systému společnosti. Ta je zrealizována pomocí dotazníkového šetření mezi všemi zaměstnanci podniku. Dotazník se skládá ze tří částí, a to otázek zaměřených na pracovní prostředí, pracovní pozici a motivaci. Dotazník tvoří celkem 20 otázek. Použila jsem zde primárně uzavřené otázky, avšak je zde i jedna polouzavřená a dvě otevřené otázky. Díky otevřeným otázkám mohou zaměstnanci vyjádřit svůj názor na danou problematiku. Získané výsledky byly zpracovány pomocí programu Microsoft Office Excel, znázorněny prostřednictvím grafů a tabulek a okomentovány. Cíl dotazníkového šetření tvoří analýza současného motivačního systému podniku z pohledu zaměstnanců.

V návrhové části uvádím možné změny, pomocí nichž by se měla zvýšit spokojenost a motivace zaměstnanců ve společnosti. Veškeré návrhy plynou ze získaných výsledků dotazníkového šetření, které je součástí praktické části diplomové práce.

2 TEORETICKÁ ČÁST

Aby byla zajištěna správnost vypracování praktické a návrhové části, je zapotřebí se dobře orientovat v základních pojmech, které jsou spojené s danou problematikou. V této části se zaměřím na lidské zdroje, motivaci, péči o zaměstnance a zaměstnanecké benefity.

2.1 Lidské zdroje

V podnikové praxi se pojem lidské zdroje chápe a používá především ve významu personálního útvaru nebo personalistů.¹ V dnešní době není pro podnik nejdůležitějším aktivem hmotný majetek. Některé společnosti nevlastní žádné výrobní linky ani nemovitosti. Hlavním zdrojem jejich konkurenční výhody se staly znalosti jejich zaměstnanců a podniku jako celku.² Za lidské zdroje nepovažujeme osoby, ale jejich vlastnosti, schopnosti a postoje, které vytváří předpoklady pro to, aby jejich nositelé byli při uskutečňování firemních cílů úspěšní.³

Předpokladem pro fungování jakéhokoli podniku je shromáždit, propojit, využívat a uvést do pohybu materiálové, finanční, lidské a informační zdroje. Toto řízení zdrojů představuje stěžejní úkol managementu podniku. Materiálové a finanční zdroje jsou neživé zdroje, které lidské zdroje oživují a uvádějí do pohybu. Lidský zdroj, jako nejcennější a nejdražší zdroj pro podnik, rozhoduje o konkurenceschopnosti a prosperitě společnosti.⁴

Řízení lidských zdrojů je nejnovější koncepcí personální práce. Tato koncepce se začala formovat v zahraničí v průběhu 50. a 60. let. Řízení lidských zdrojů je podstatou řízení podniku.⁵ Tento pojem je definovaný jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení lidí, které společnost zaměstnává. Patří sem lidé, kteří přispívají kolektivně i individuálně k dosažení cílů společnosti.⁶ Řízení lidských zdrojů má za úkol zajistit výkonnost společnosti a současně její výkon neustále zlepšovat. Splnění tohoto úkolu lze zaručit pouze neustálým využíváním všech zdrojů, které má podnik k dispozici. Jedná se o finanční, informační, materiálové a lidské zdroje. Řízení lidských zdrojů se zaměřuje na trvalé zlepšování využití pracovních schopností lidských zdrojů a jejich rozvoj.

¹ ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2014, s. 20. ISBN 978-80-247-5212-9.

² VODÁK, Josef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 13. ISBN 978-80-247-1904-7.

³ PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace*. 3. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 59-60. ISBN 978-80-247-5515-1.

⁴ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vydání. Praha: Management Press, 2009, s. 13. ISBN 978-80-7261-168-3.

⁵ Tamtéž, s. 18.

⁶ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 27. ISBN 978-80-247-1407-3.

Mezi funkce řízení lidských zdrojů spadá:

1. Analýza a vytváření pracovních míst – zahrnuje definici pracovních úkolů, se kterými souvisí pravomoc a odpovědnost, vytváření pracovních míst a pracovních úkolů, organizace a efektivní propojení pracovních míst v rámci jednotlivých organizačních celků i celého podniku.⁷
2. Personální plánování – se snaží o to, aby podnik měl jak v současnosti, tak v budoucnosti pracovní síly. A to v potřebném množství, s potřebnými znalostmi, zkušenostmi a dovednostmi, s požadovanými osobnostními charakteristikami, motivované a s žádoucím poměrem k práci. Dále flexibilní, optimálně rozmístěné do pracovních míst s přiměřenými náklady a ve správný čas.⁸
3. Výběr, získávání a přijímání personálu – zahrnuje identifikaci, získání a najmutí kvalifikovaných pracovníků.⁹ Jedná se o vhodné pracovníky, kteří rozhodují o prosperitě, úspěšnosti a konkurenceschopnosti společnosti.¹⁰ Tyto činnosti zahrnují přípravu a zveřejňování informací o volných pracovních místech, přípravu formulářů a dokumentů požadovaných od uchazečů, shromažďování a zkoumání materiálů předložených uchazeči, předvýběr, organizace a rozhodování o výběru, vyjednávání o pracovních podmínkách vybraného uchazeče, zařazení do personální evidence, uvedení pracovníka na pracoviště apod.¹¹
4. Rozmíst'ování pracovníků – společnost se snaží o praktickou realizaci všech hlavních úkolů řízení lidských zdrojů. To znamená dát správného pracovníka na správné místo, respektive přidělit pracovníkovi jemu přiměřené úkoly, optimálně využívat jeho pracovní schopnosti a dovednosti, formovat týmy a respektovat potřebu sociálního a personálního rozvoje jedince. Při

⁷ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vydání. Praha: Management Press, 2009, s. 16-18. ISBN 978-80-7261-168-3.

⁸ Tamtéž, s.93.

⁹ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012, s. 145. ISBN 978-80-7400-347-9.

¹⁰ BLÁHA, Jiří a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Repronis, 2003, s. 24. ISBN 80-7042-244-0.

¹¹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vydání. Praha: Management Press, 2009, s. 16-21. ISBN 978-80-7261-168-3.

rozmisťování pracovníků je důležité brát v úvahu jak profil jedince, tak profil a povahu pracovního místa.¹² Jedná se o přiřazení pracovníka na konkrétní pracovní místo, převádění na jinou práci, povyšování a přeřazování na nižší funkci.¹³

5. Motivace pracovníků – motivace zaměstnanců je velmi důležitá a dává manažerům šanci zvýšit výkon jejich zaměstnanců, tedy překonávat problémy spojené s nízkou kvalitou práce či nízkou odpovědností podřízených pracovníků.¹⁴
6. Řízení pracovního výkonu zaměstnanců a jejich hodnocení – cílem řízení pracovního výkonu je prosazovat a propagovat efektivní přístupy k řízení a vedení lidí. Tím přispívat k vytváření zdravých pracovních vztahů v podniku a k účinnému zvládání konfliktů.¹⁵ Hodnocení zaměstnanců je důležitý nástroj pro manažery z hlediska motivace zaměstnanců a poskytuje informace o pracovním výkonu zaměstnance, jeho potenciálu a budoucích potřebách.¹⁶ Podstatou hodnocení zaměstnanců je vytvářet a prosazovat systémy hodnocení pracovního výkonu jednotlivých zaměstnanců. Zahrnuje přípravu potřebných formulářů, časového plánu, obsahu a metody hodnocení.¹⁷
7. Odměňování pracovníků – jedná se o systém zabezpečení protihodnoty za odvedenou práci.¹⁸ Zahrnuje stanovení mzdy za vykonanou práci, povýšení, formální uznání a poskytování zaměstnaneckých benefitů. Zaměstnanecké benefity společnost poskytuje pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním

¹² KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vydání. Praha: Management Press, 2009, s. 235. ISBN 978-80-7261-168-3.

¹³ Tamtéž, s. 21.

¹⁴ Jak úspěšně motivovat. *Mzdová praxe* [online]. Wolters Kluwer, c2018 [cit. 2018-12-01]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d3781v5121-jak-uspesne-motivovat/>

¹⁵ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vydání. Praha: Management Press, 2009, s. 16-21. ISBN 978-80-7261-168-3.

¹⁶ BLÁHA, Jiří a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Repronis, 2003, s. 66. ISBN 80-7042-244-0.

¹⁷ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vydání. Praha: Management Press, 2009, s. 16-21. ISBN 978-80-7261-168-3.

¹⁸ KALNICKÝ, Juraj. *HRM řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Repronis, 2012, s. 90. ISBN 978-80-7329-300-0.

výkonu. Pouze z titulu pracovního poměru nebo jiného vztahu, na základě něž zaměstnanec pracuje pro společnost.¹⁹

8. Vzdělávání pracovníků – podnikové vzdělávání je klíčovým nástrojem pro rozvoj zaměstnanců, jehož cílem je pomoci společnosti k dosažení stanovených cílů prostřednictvím zhodnocení lidí, které zaměstnává.²⁰ Jedná se o personální činnost, která zahrnuje prohlubování a rozšiřování pracovních schopností a rekvalifikační procesy v podniku (přeškolení pracovníků na povolání, které společnost potřebuje).²¹ Jedná se o identifikaci potřeb vzdělávání zaměstnanců, plánování vzdělávání, hodnocení výsledků a účinnosti vzdělávacích programů.
9. Pracovní vztahy na pracovišti – zahrnuje vztahy mezi zaměstnanci, ale také mezi vedením a podřízenými pracovníky. Jedná se o pořizování a uchovávání zápisů z jednání, zpracování informací o dohodách, firemních jednáních a zákonných ustanoveních. Zahrnuje i zaměstnanecké a mezilidské vztahy, sledování agendy stížností, otázky zvládání konfliktů, komunikace v podniku apod.
10. Péče o pracovníky – bezpečnost a ochrana zdraví při práci, pracovní prostředí, organizování kontroly, vedení dokumentace, záležitosti sociálních služeb (sociálně hygienické podmínky práce, stravování, aktivity volného času, kulturní aktivity, podnikový starobní důchod apod.), otázky pracovního režimu a pracovní doby.
11. Personální informační systém – zahrnuje zjišťování, zpracování, analýzu a uchovávání dat týkajících se pracovníků a jejich práce, mezd a sociálních záležitostí, pracovních míst, personálních činností v podniku, poskytování odpovídajících informací příslušným příjemcům apod.
12. Průzkum trhu práce – zjištění potenciálních zdrojů pracovních sil pro podnik na základě analýz populačního vývoje, analýz konkurenční nabídky pracovních příležitostí, analýz nabídky pracovních sil na trhu práce a poptávky po nich aj.

¹⁹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vydání. Praha: Management Press, 2009, s. 283. ISBN 978-80-7261-168-3.

²⁰ DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: KEY Publishing; B.I.B.S., 2008, s. 113. ISBN 978-80-87071-89-2; 978-80-87255-14-8.

²¹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vydání. Praha: Management Press, 2009, s. 253. ISBN 978-80-7261-168-3.

13. Zdravotní péče – vychází ze zdravotního programu podniku. Zahrnuje pravidelnou kontrolu zdravotního stavu pracovníků, ale také první pomoc, léčbu či rehabilitaci. Tato péče je vyčleněna z celkové péče o pracovníky v důsledku toho, že si společnost uvědomuje problémy a ztráty způsobené pracovní neschopností.
14. Dodržování zákonů v oblasti práce, zaměstnání lidí a lidských práv – řídit se zákoníkem práce a ostatními zákony spojenými s personalistikou.²²

Předmětem mé práce je návrh změn motivačního systému ve vybraném podniku, a proto se v následujícím textu zaměřím detailněji na tuto oblast.

²² KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vydání. Praha: Management Press, 2009, s. 16-22. ISBN 978-80-7261-168-3.

2.2 Motivace

Jedním z podstatných psychických procesů je motivace. Jedná se o vnitřní pohnutku, která podněcuje chování člověka a je aktivována pomocí různých stimulů. Motivování se definuje jako úsilí jedince vytvořit u jiných jedinců motivaci pro požadované chování.²³ Motivace spočívá v nalezení souladu mezi tím, co konkrétní člověk pociťuje jako své vnitřní potřeby, a tím, co by měl pro podnik udělat.²⁴ Motivace se snaží pozitivně ovlivnit hodnotovou orientaci zaměstnanců, zejména jejich vyšší potřeby. Jedná se o potřebu sounáležitosti, uznání a osobního rozvoje.²⁵ Nejdůležitějším předpokladem je pochopit okolnosti, které přispívají k motivaci pracovníků, ale i ty, které jí brání. Tyto okolnosti jsou označovány jako motivační faktory, které uspokojují lidské potřeby, nebo naopak jejich uspokojování brání.²⁶

Všechny podniky chtějí dosáhnout trvale vysoké úrovně výkonu zaměstnanců, proto je zapotřebí věnovat pozornost nejvhodnějším způsobům motivace lidí. Nejvyužívanější nástroje tvoří odměny, stimuly, individuální vedení lidí a zajištění vhodných podmínek pro práci. Cílem je rozvíjet pracovní prostředí a motivační procesy, pomocí nichž zaměstnanci dosahují výsledků požadovaných managementem. Jedná se ovšem o velice komplikovaný proces, neboť lidé mají různé potřeby, cíle a dělají odlišné kroky směřující k dosažení těchto cílů. Jeden přístup k motivování lidí nebude vyhovovat všem. Motivování bude fungovat efektivně, pokud se bude zakládat na poznání a pochopení, co je ve hře.²⁷

²³ Motivace, motivování a motivační teorie. *Management Mania* [online]. ManagementMania.com, c2011-2016 [cit. 2019-01-02]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/motivace-a-motivovani>

²⁴ PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem*. 3. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 80. ISBN 978-80-247-2448-5.

²⁵ BARTÁK, Jan. *Quo vadis, personalistiko?*. Praha: Alfa Nakladatelství, 2010, s. 76. ISBN 978-80-87197-35-6.

²⁶ URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2017, s. 12. ISBN 978-80-271-0227-3.

²⁷ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 219. ISBN 978-80-247-1407-3.

Motivace se týká hlavně toho, kdo motivuje. K motivaci těch, které vede, využívá prostředků působících na změny jejich jednání a chování. Kontroluje a hodnotí výsledky jejich práce, aby dle potřeby mohl zrealizovat opatření k žádoucí změně.²⁸

2.2.1 Zdroje motivace

Jako zdroje motivace jsou nazývány ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí. Existuje celá řada skutečností, jež se podílejí na utváření motivace lidské činnosti.²⁹ Mezi základní motivační zdroje spadají potřeby, návyky, zájmy, ideály a hodnoty.³⁰

Potřeby – jsou chápány jako člověkem prožívaný nedostatek něčeho, pro jedince subjektivně důležitého. V rovině prožívání se projevují jako pociťovaný stav napětí. Vedou k činnosti odstranění daného nedostatku. Předpokladem je, že jedinec nalezne určitou skutečnost, která umožní uspokojení dané potřeby.³¹ Na obrázku číslo 1 je uvedený vztah nedostatku, potřeb motivace a činnosti.



Obrázek 1 – Vztah nedostatku, potřeb motivace a činnosti³²

Potřeby se dělí na:

1. Biologické, fyziologické a viscerogenní – jsou označovány jako primární potřeby. Souvisejí s činností a funkcemi lidského těla. Zahrnují potřeby vzduchu, tekutin, potravy apod.
2. Sociální, společenské a psychogenní – se určují jako sekundární potřeby, jejichž existence je spjata s člověkem jako tvorem sociálním, kulturním a společenským. Do této skupiny spadají potřeby dominance, lásky a seberealizace.

²⁸ BRŮHA, Dominik, Petr BUKOVJAN, Helena ČORNEJOVÁ, et al. *Abeceda personalistiky 2016*. 7. aktualizované vydání. Anag, 2016, s. 144-146. ISBN 978-80-7554-003-4.

²⁹ BEDRNOVÁ, Eva, Eva JAROŠOVÁ a Ivan NOVÝ et al. *Manžerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012, s. 228. ISBN 978-80-7261-239-0.

³⁰ BARTÁK, Jan. *Quo vadis, personalistiko?*. Praha: Alfa Nakladatelství, 2010, s. 76. ISBN 978-80-87197-35-6.

³¹ BEDRNOVÁ, Eva, Eva JAROŠOVÁ a Ivan NOVÝ et al. *Manžerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012, s. 229. ISBN 978-80-7261-239-0.

³² Vlastní zpracování dle: BEDRNOVÁ, Eva, Eva JAROŠOVÁ a Ivan NOVÝ et al. *Manžerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012, s. 229. ISBN 978-80-7261-239-0.

Návyky – jsou definované jako opakované, zautomatizované a fixované způsoby činnosti jedince v určité situaci. Návyk je naučený vzorec chování, který se projevuje jako vnitřní tlak, pohnutka, motiv provádět něco konkrétního v určité situaci apod. Návyky jsou nejen výsledkem výchovy, ale i sebeutvářecích aktivit každého jedince.

Zájmy – jsou chápány jako zvláštní druhy motivu. Zájem je specifickou formou zaměření se jedince na určitou oblast jevů. Tato oblast jevů jej v daném směru aktivizuje, a to s určitou stálostí. K významným aspektům projevu zájmů u každého jedince patří především skutečnost jejich existence. Dále šířka a hloubka zájmů a stálost zájmové orientace.

Ideály – chápeme je jako určitou názorovou nebo ideovou představu něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného člověka představuje významný cíl jeho snažení. Ideály se mohou týkat nejrůznějších jevů či skutečností. Mohou mít například podobu životních cílů nebo představy určitého životního stylu, mohou se týkat osobního života či pracovní oblasti. Ideály vznikají především na základě působení sociálních faktorů vývoje a utváření osobnosti jedince.

Hodnoty – odrážejí nejen objektivní význam věcí a jevů, ale i jejich subjektivní individuální smysl. Některým skutečnostem člověk přisuzuje hodnoty vyšší, považuje je za významnější, jiným naopak hodnoty nižší. Hodnotou pro určitého jedince může být cokoli. Záleží na specifických podmínkách a faktorech utváření jeho osobnosti a na osobních zkušenostech konkrétního člověka. Přesto existují obecně platné hodnoty, mezi které patří rodina, práce, vzdělání, peníze, láska, svoboda, zdraví, děti, upřímnost, společenské postavení, úspěch apod.

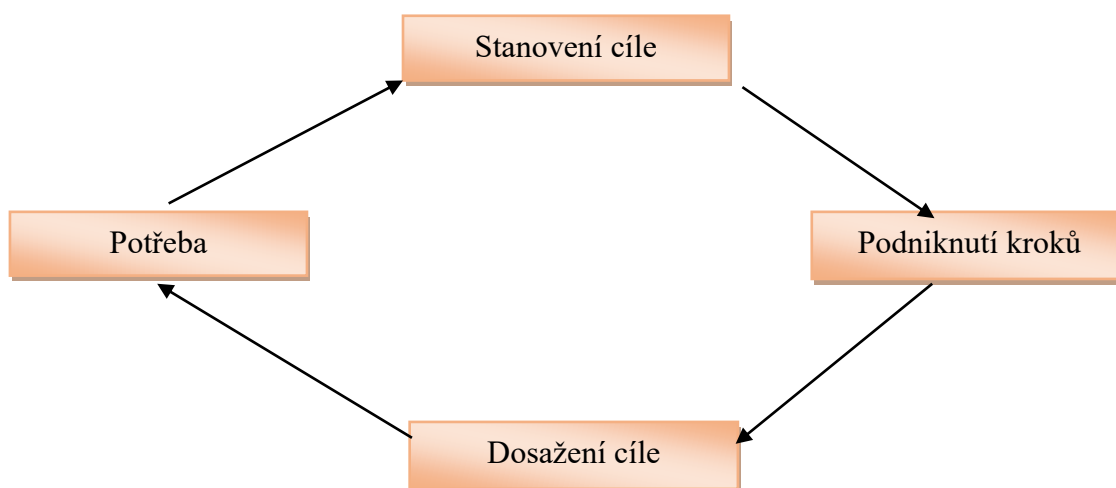
Abychom porozuměli problematice motivace lidského chování, musíme pochopit, jak motivace vzniká, respektive z čeho pramení.³³

2.2.2 Proces motivace

Proces motivace lze popsat jako uvádění lidí do pohybu ve směru, kterým chceme, aby se ubírali, a to za účelem nějakého výsledku. Dobře motivovaní lidé mají jednoznačně formulované cíle. Podnikají takové kroky, od kterých očekávají, že povedou k dosažení

³³ BEDRNOVÁ, Eva, Eva JAROŠOVÁ a Ivan NOVÝ et al. *Manžerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012, s. 229-232. ISBN 978-80-7261-239-0.

těchto cílů. Takoví lidé často bývají motivováni sami od sebe. Avšak většina lidí vyžaduje, aby byla motivována v menší či větší míře zvnějšku.³⁴ Motivovaní pracovníci vykonávají svoji práci intenzivněji, jsou ochotnější i vstřícnější a dopouštějí se menšího počtu chyb. Dosahují lepších výsledků a vyžadují menší dohled a kontrolu. Lépe působí na partnery podniku či zákazníky.³⁵ Společnost jako celek poskytuje prostředí, ve kterém lze dosáhnout vysoké míry motivace pomocí odměn, stimulů, uspokojující práce, příležitostí ke vzdělání a růstu.³⁶ Na obrázku níže je uvedený proces motivace.



Obrázek 2 – Proces motivace³⁷

2.2.3 Typy motivace

K pracovní motivaci můžeme dospět dvěma cestami. Prvním případem jsou lidé, kteří motivují sami sebe. Motivace je zabezpečena tím, že lidé hledají, nalézají a vykonávají práci, která uspokojuje jejich potřeby nebo alespoň vede k tomu, že splní jejich cíle. Ve druhém případě jsou lidé motivováni managementem prostřednictvím povyšování, odměňování, pochval atd. Motivace se rozděluje na:

- **Vnitřní motivaci** – lidé si sami vytvářejí faktory, které ovlivňují jejich chování a určují, jakou cestou se vydat.³⁸ Mezi vnitřní motivační faktory patří

³⁴ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 220. ISBN 978-80-247-1407-3.

³⁵ URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2017, s. 12. ISBN 978-80-271-0227-3.

³⁶ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 220. ISBN 978-80-247-1407-3.

³⁷ Vlastní zpracování dle: ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 220. ISBN 978-80-247-1407-3.

samostatnost při vykonávané práci, nové schopnosti z vykonané práce, viditelné výsledky jejich práce a širší společenský význam či smysl práce. Tyto motivační faktory pochopitelně nepůsobí na všechny pracovníky stejně.³⁹

- **Vnější motivaci** – jsou to veškeré činnosti, které se dělají pro lidi, aby chom je motivovali.⁴⁰ Mezi vnější faktory motivace řadíme to, co zaměstnanci za svou práci získají, vykonají-li ji správně či nesprávně.⁴¹ Patří sem jednak odměny, které zahrnují pochvalu, povýšení nebo zvýšení mzdy, a jednak tresty. Příkladem trestu je kritika, odepření platu nebo disciplinární řízení. Činnosti vnější motivace mohou mít okamžitý a výrazný efekt, ale nemusejí působit dlouhodobě.⁴²

2.2.4 Motivační typy lidí

Ve společnosti pracuje spousta lidí s rozdílným chováním či požadavky. Proto je vhodné rozdělit zaměstnance do skupin podle motivačních typů lidí. Jedná se o následující čtyři skupiny.

Objevovatelé – „jsou vymodelováni dynamickými preferencemi a zaměřením na užitečnost.“⁴³ Projevují se značnou porcí samostatnosti a nezávislosti. Nejvíce je přitahuje přijímání výzev a zdolávání překážek. Objevovatelé nesnáší, když je někdo řídí. Bývají netrpěliví a chtiví informací. Překonávání překážek prožívají jako soutěž se sebou, jako překlenutí výkonnostních limitů. Dosahují solidních úspěchů v disciplínách, které nevyžadují značnou obratnost ve společenských vztazích. Objevovatelé si váží své

³⁸ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 220-221. ISBN 978-80-247-1407-3.

³⁹ URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2017, s. 14. ISBN 978-80-271-0227-3.

⁴⁰ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 220-221. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁴¹ URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2017, s. 16. ISBN 978-80-271-0227-3.

⁴² ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 220-221. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁴³ PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace*. 3. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 46. ISBN 978-80-247-5515-1.

svobody a respektují svobodu jiných lidí. Tento styl života může vést k fyzickému vyčerpání.⁴⁴

Usměrňovatelé – „jsou kombinací dynamických preferencí a zaměření na efektivitu.“⁴⁵ Podnikají riskantní aktivity. Usměrňovatele přitahuje mít možnost vlivu na jiné lidi. Usilují o skutečnou volnost a neomezené možnosti. Jsou rádi středem pozornosti. Umí dobře prodat myšlenky a dovedou přesvědčit jiné. Usměrňovatelé bývají vůdci velkých skupin lidí. Mají ve zvyku vnímat mezilidské vztahy jako boj. Proto rádi a dobře soutěží. Usměrňovatelé si nerozumí zejména s objevovateli a mají tendenci je zesměšňovat.

Sladřovatelé – vše se točí kolem lidí, jejich vztahů, spokojenosti a pocitového světa. Diskuze se sladřovateli bývá z jejich strany vstřícnější a celkově příjemná. Sladřovatelé se rádi ptají, vyslechnou odpověď a nevdá jim jiný názor. Dokáží pochopit druhé. A to nejvíce v oblasti pocitů a emocí. Jsou oporou sociální struktury. Mají snahu, aby prostředí, ve kterém pracují a žijí, bylo ideální.

Zpřesňovatelé – jsou kombinací zaměření na stabilitu a užitečnost. Svět vidí jako měřitelnou, analyzovatelnou a uspořadatelnou strukturu. Zpřesňovatelé bývají přísní, spolehliví a pečliví na sebe i na své okolí. Mají rádi pořádek ve svých věcech a na svém pracovišti. Požadují jasná zadání a vyžadují dobrou organizaci práce. Pro zpřesňovatele jsou důležitá pravidla a normy. Cílem komunikace zpřesňovatelů je objasnit situaci, ověřit nebo získat data. Bývají loajální ke společnostem, institucím a k vedoucím.⁴⁶

Díky rozdělení zaměstnanců do skupin podle motivačních typů lidí se zabezpečí jejich správná motivace.

2.2.5 Motivační teorie

Obecně, přístupy k motivaci jsou založeny na teoriích motivace, mezi které patří teorie instrumentality, teorie zaměřené na obsah a teorie zaměřené na proces.⁴⁷

⁴⁴ PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace*. 3. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 46-47. ISBN 978-80-247-5515-1.

⁴⁵ Tamtéž, s. 48.

⁴⁶ Tamtéž, s. 48-53.

⁴⁷ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 221. ISBN 978-80-247-1407-3.

- **Teorie instrumentality**

Instrumentalita je založená na systému. Pokud uděláme jednu věc, povede to k věci jiné. Vychází z přesvědčení, že tresty a odměny slouží jako nástroj k zabezpečení toho, aby se lidé chovali či konali potřebným způsobem. Lidé budou motivováni k práci, pokud tresty a odměny budou přímo vázané na jejich výkon. Odměny jsou tedy závislé na skutečném výkonu. Tuto myšlenku vytvořil Taylor ve druhé polovině 19. století s důrazem na ekonomické výsledky a potřebu zracionalizovat práci. Tato teorie je založená na systému kontroly a nerespektuje řadu dalších lidských potřeb.⁴⁸

- **Teorie zaměřené na obsah**

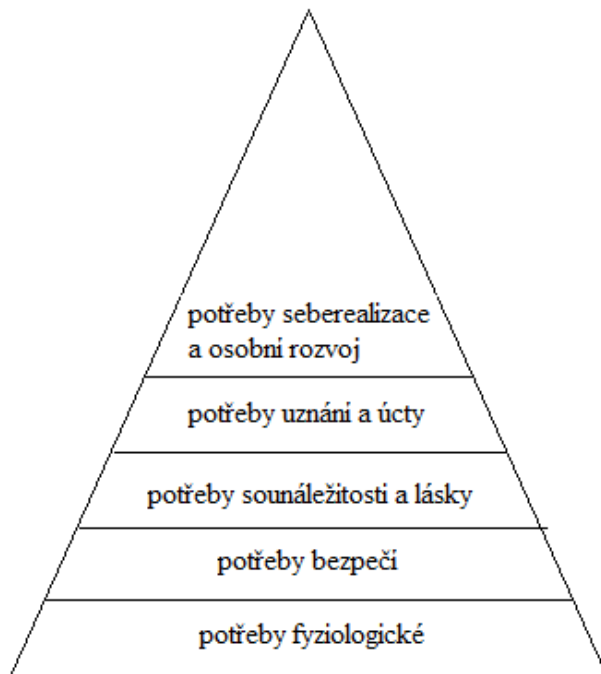
Podstatou těchto teorií je přesvědčení, že obsah motivace představují potřeby. Neuspokojená potřeba vede k napětí a stavu nerovnováhy. Aby se zabezpečila opětovná rovnováha, je zapotřebí rozpoznat cíl, který uspokojí tuto potřebu, a na základě toho zvolit způsob chování, který povede k dosažení uvedeného cíle. Každé chování jedince je tak motivováno prostřednictvím neuspokojených potřeb. Avšak všechny potřeby nejsou pro člověka stejně důležité. Některé potřeby mohou vyvolat silnější úsilí směřující k dosažení cíle než jiné. Záleží to na výchově a dosavadním životě, prostředí, z něhož jedinec vyšel, a na jeho současné situaci.⁴⁹

Maslowova hierarchie potřeb – Maslow vytvořil hierarchii lidských potřeb, která je systémem pěti základních kategorií potřeb. Jsou uspořádány hierarchicky od nejnižších k nejvyšším. Tvoří je fyziologické potřeby, potřeba bezpečí, lásky a sounáležitosti,

⁴⁸ Tamtéž, s. 221-223.

⁴⁹ Tamtéž, s. 223.

uznání a sebeaktualizace.⁵⁰ Maslow předpokládal, že tyto kategorie potřeb jsou pro všechny lidi společné.⁵¹ Vypracovaný systém má podobu pyramidy.⁵² Maslowova pyramida potřeb je znázorněna na obrázku číslo 3.



Obrázek 3 – Maslowova pyramida potřeb⁵³

1. Fyziologické potřeby – jsou to základní potřeby nutné k životu. Například potrava, voda a odpovídající kvalita okolního prostředí. Pokud nejsou alespoň v minimální míře uspokojeny, výše postavené potřeby zaměstnance nezajímá. Podnik může na fyziologické potřeby pracovníků působit pomocí ekonomických stimulů. Tedy pomocí peněz a tvorbou vyhovujícího pracovního prostředí.
2. Potřeby bezpečí a jistoty – jistotu můžeme chápat jako určitou rovnováhu. Jedinec nepocítuje strach a nemusí vynakládat energii na boj s nepříznivými podmínkami. Mezi nejdůležitější potřebu, která spadá do této skupiny, patří

⁵⁰ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 28. ISBN 978-80-247-2497-3.

⁵¹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 223. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁵² MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 139. ISBN 978-80-247-1349-6.

⁵³ Vlastní zpracování dle: MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 139. ISBN 978-80-247-1349-6.

jistota práce. Pomocí ekonomických stimulů můžeme ovlivnit pocit bezpečí a jistoty.

3. Potřeba sociální – zahrnuje přátelství a sounáležitost. Tato potřeba je značně důležitá. Lidé žijí ve skupinách, a proto má pro ně velký význam příslušnost ke skupině, přijetí skupinou a přátelské vztahy. Tam, kde nejsou sociální potřeby naplněny, zaměstnanec zpravidla společnost opouští. Naplnění této potřeby závisí na pravidlech chování, která manažeři na pracovišti prosazují, a na neformální kultuře společnosti i skupiny.
4. Potřeba uznání – jakmile lidé uspokojí tři níže postavené potřeby, přejí si stát se váženými osobami a získat respekt skupiny. Na uspokojení této potřeby má vliv prestiž, moc a sebeuspokojení. Manažeři napomáhají k uspokojení tím, že zadávají zaměstnancům takové úkoly, které dokáží úspěšně splnit. Pak jsou i přirozeně respektováni pracovním kolektivem.⁵⁴
5. Potřeba seberealizace – potřeba člověka rozvíjet dovednosti a schopnosti, stát se tím, čemu jedinec věří, že je schopen se stát.⁵⁵

Maslow předpokládá, že v případě uspokojení nižší potřeby se stává dominantní potřeba vyšší. Pozornost jedince je pak soustředěna na uspokojení vyšší potřeby. Potřeba seberealizace nemůže být nikdy plně uspokojena. Pouze neuspokojená potřeba může motivovat chování jedince a dominantní potřeba je základním motivátorem chování člověka.

Vyšší řád potřeb uznání a seberealizace poskytuje motivaci nejsilnější stimul. Pokud jsou uspokojovány, nabývají na síle, kdežto nižší potřeby se uspokojováním oslabují.⁵⁶

Alderferova teorie – vytvořil teorii ERG.⁵⁷ Navazuje na teorii Maslowa. Zredukoval pět Maslowových potřeb na tři.

1. Existenční potřeby – zahrnují potřeby bezpečí a všechny fyziologické potřeby.⁵⁸

⁵⁴ MLÁDKOVÁ, Ludmila; JEDINÁK, Petr et al. *Management*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009, s. 158-159. ISBN 978-80-7380-230-1.

⁵⁵ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 224. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁵⁶ Tamtéž, s. 224.

⁵⁷ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 28. ISBN 978-80-247-2497-3.

2. Vztahové potřeby – uspokojení závisí na procesu sdílení a vzájemnosti. Příkladem je pochopení, potvrzení a vliv.⁵⁹
3. Růstové potřeby – do této skupiny spadá seberealizace i s oceněním a s pocitem přijetí. A dále sebe přijetí jako důsledek dosažení určité pozice.⁶⁰

Herzbergova dvoufaktorová teorie – rozlišuje sílu vnějších stimulů – dissatisfaktorů a vnitřních pohnutek – satisfaktorů. Dissatisfaktory jsou označovány také jako hygienické faktory. Souvisí s pracovními podmínkami. Nepocitujeme je jako motivaci, ale jako nespokojenost, pokud se objeví negativní vnější stimul. Příkladem jsou směrnice, vztahy ke spolupracovníkům, vztahy k nadřízeným, pracovní řady, výdělek, pracovní podmínky, osobní život. Satisfaktory souvisí s obsahem práce a lidským zaujetím. Jejich uspokojování není ukončeno. A to proto, že při uspokojení potřeby naše zaujetí pro věc narůstá a naše potřeba je stále energeticky posilována. Příkladem satisfaktorů jsou výkony, samotná práce, služební postup, míra odpovědnosti či obohacování práce.⁶¹

McClellandova teorie manažerských potřeb – tato teorie je využívána pro identifikaci potřeb manažerů.⁶² Vyplývá z toho, že motivace jedince je ovlivněna třemi druhy potřeb:⁶³

1. Potřeba sounáležitosti – pracovníci se silnou potřebou sounáležitosti chtějí být oblíbení. Vyhýbají se bolesti z odmítnutí skupinou. Vytvářejí důvěrné, příjemné a přátelské vztahy s ostatními zaměstnanci. Rádi pomáhají druhým. Upřednostňují spolupráci před konkurenčním bojem.
2. Potřeba moci – tato potřeba se projevuje především u zaměstnanců, kteří rádi ovlivňují druhé, chtějí mít ve skupině dominantní postavení a mají extrovertní povahu. Jsou schopni začít změnu, i když je zbytečná. Mají v oblibě provádět

⁵⁸ MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 140. ISBN 978-80-247-1349-6.

⁵⁹ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 28-29. ISBN 978-80-247-2497-3.

⁶⁰ MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 140. ISBN 978-80-247-1349-6.

⁶¹ Tamtéž, s. 141.

⁶² KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 29. ISBN 978-80-247-2497-3.

⁶³ McClellandova teorie získaných potřeb. *Management Mania* [online]. ManagementMania.com, c2011-2016 [cit. 2019-01-02]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mcclellandova-teorie-ziskaných-potřeb>

kontrolu ostatních pracovníků. Jedinci, kteří mají silnou potřebu moci, obsazují manažerské pozice. Bývají dobrými společníky. Jsou praktičtí, energičtí a přímočaří. Bez problémů veřejně vystupují.

3. Potřeba úspěchu – je zřetelná u pracovníků, jejichž práce má charakter tvůrčího řešení problémů. Chtějí uplatnit své osobní ambice, jsou ochotni nést riziko, přijímají odpovědnost a staví si náročné, ale splnitelné cíle. Tito lidé mají rádi všechny věci pod kontrolou a jsou vděční za rychlou zpětnou vazbu.⁶⁴

Intenzita jednotlivých potřeb se individuálně liší. Pro McClellanda je nejdůležitějším faktorem potřeba úspěchu. Vede k ekonomickému růstu a úspěchu země. Rovněž je spojena s podnikatelským duchem a rozvojem dostupných zdrojů.⁶⁵

McGregorova teorie XY – jedná se o teorii lidského chování a motivace v podniku. Rozděluje manažery a zaměstnance v podniku do dvou skupin podle toho, jak manažeři vedou své podřízené, respektive jak se zaměstnanci chovají.⁶⁶ Teorie X vychází z předpokladu manažera, že lidé jsou líní, nesamostatní a neschopní. Naopak teorie Y vychází z předpokladu vedoucího, že lidé jsou zodpovědní, samostatní a mají smysl pro odpovědnost a nadšení pro práci. Pokud manažer vidí ve svých zaměstnancích teorii typu X, chová se protektorsky, kontrolorsky a autoritativně. Pokud v nich vidí teorii typu Y, uplatňuje demokratický styl řízení.⁶⁷

- **Teorie zaměřená na proces**

V těchto teoriích se klade důraz na psychologické procesy nebo síly, které mají vliv na motivaci i na hlavní potřeby. Jsou nazývány také jako kognitivní teorie. Z toho důvodu, že se zabývají tím, jak lidé vnímají své pracovní prostředí a způsoby, jak je chápou a interpretují. Tyto teorie mohou být pro manažery užitečnější než teorie potřeb, jelikož

⁶⁴ MLÁDKOVÁ, Ludmila; JEDINÁK, Petr et al. *Management*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009, s. 161-162. ISBN 978-80-7380-230-1.

⁶⁵ DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 2005, s. 147. ISBN 80-247-1300-4.

⁶⁶ McGregorova teorie XY. *Management Mania* [online]. ManagementMania.com, c2011-2016 [cit. 2019-01-02]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mcgregorova-teorie-xy>

⁶⁷ MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 143-144. ISBN 978-80-247-1349-6.

poskytují realističtější vodítko pro metody motivování lidí. Jedná se o procesy očekávání, dosahování cílů a pocity spravedlnosti.⁶⁸

Expektační teorie – „*Expektace je pravděpodobnost, že čin nebo úsilí povedou k určitému výsledku.*“⁶⁹ Toto pojetí očekávání definoval Vroom.⁷⁰

Vroom ve své teorii očekávání vychází z toho, že člověk vynakládá úsilí, jehož smyslem je dosáhnout určitého cíle. Zaměstnanec předpokládá, že výsledek jeho úsilí bude oceněn. A také jde o to, aby toto ocenění mělo pro zaměstnance význam.⁷¹ Vroom ve své teorii očekávání chápe motivaci jako proces, který je závislý na osobní volbě jedince. Stupeň motivace vychází z toho, jak pracovníci vnímají pravděpodobnost, že určité chování přinese očekávané výsledky. Pokud zaměstnanec nemá zájem o dosažení nějakého cíle, je hodnota cíle nulová. Stejně je to i s očekáváním. Jestliže je nulové nebo záporné, zaměstnanec není motivován dosáhnout cíle.⁷² Pokud jedinec volí mezi alternativami, které přinášejí nejisté výsledky, působí na jeho chování dva faktory. Prvním faktorem je jeho preference, která se týká těchto výsledků. Druhým faktorem je míra jeho přesvědčení, že jsou tyto výsledky možné.

Vroomova teorie byla později rozpracována Porterem a Lawlerem. Definovali dva faktory, které určují úsilí pracovníků vložené do jejich práce. Prvním faktorem je hodnota odměny do té míry, do které uspokojuje potřeby jistoty pracovníka, společenského uznání, seberealizace a autonomie. Druhým faktorem je pravděpodobnost, že výsledky záleží na úsilí tak, jak jej vnímají pracovníci. Abychom dosáhli žádoucího výkonu, je zapotřebí efektivního úsilí.⁷³ Splnění úkolu a doplňující úsilí ovlivňují dvě proměnné:

1. Schopnosti – jedná se o individuální charakteristiky, jako jsou manuální dovednosti, znalosti a inteligence.

⁶⁸ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 224. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁶⁹ Tamtéž, s. 225.

⁷⁰ Tamtéž, s. 225.

⁷¹ MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 142. ISBN 978-80-247-1349-6.

⁷² MLÁDKOVÁ, Ludmila; JEDINÁK, Petr et al. *Management*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009, s. 163. ISBN 978-80-7380-230-1.

⁷³ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 31-32. ISBN 978-80-247-2497-3.

2. Vnímání role – co si člověk přeje dělat.⁷⁴

Teorie cíle – je definována Lathamem a Lockem. Tato teorie je založena na tvrzení, že motivace a výkon jsou vyšší, jestliže jsou jedincům stanoveny specifické cíle (obtížné, ale přijatelné), a pokud existuje odezva na výkon. Cíle informují pracovníka o úrovni výkonu, kterého má dosáhnout. Zpětná vazba mu dává informaci, jak pracoval vzhledem ke stanovenému cíli. Důležitá je účast pracovníků při určování cílů.⁷⁵ Je to nástroj, jak získat souhlas pro stanovení vyšších cílů. Teorie cíle hraje důležitou roli v řízení pracovního výkonu.⁷⁶

Teorie spravedlnosti – podstatou této teorie je fenomén sociálního srovnání. Zaměstnanec srovnává svůj vklad do práce (jeho zkušenosti, schopnosti, pracovní vypětí) s vkladem spolupracovníků vykonávající shodnou činnost. Dále srovnává efekty, které práce přináší jemu, s efekty spolupracovníka (pochvala, plat, povýšení, odměny).⁷⁷ Pokud pracovník cítí, že vklady a efekty nejsou v rovnováze, snaží se tuto nerovnováhu odstranit. A to hledáním jiné práce, snížením pracovního úsilí, snahou získat jiné výhody.⁷⁸ Manažer má za úkol sledovat výkonnost zaměstnanců v porovnání s úrovní odměn. Jestliže nastane nerovnovážný stav, je potřebné zasáhnout a zajistit odstranění pocitu nespravedlnosti u svých podřízených.⁷⁹

Adams připomíná existenci dvou forem spravedlnosti:

1. Spravedlnost distribuční – jak lidé cítí, že jsou odměňováni. A to, podle svého přínosu a v porovnání s ostatními.

⁷⁴ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 225. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁷⁵ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 32. ISBN 978-80-247-2497-3.

⁷⁶ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 226. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁷⁷ PAUKNEROVÁ, Daniela et al. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2012, s. 176. ISBN 978-80-247-3809-3.

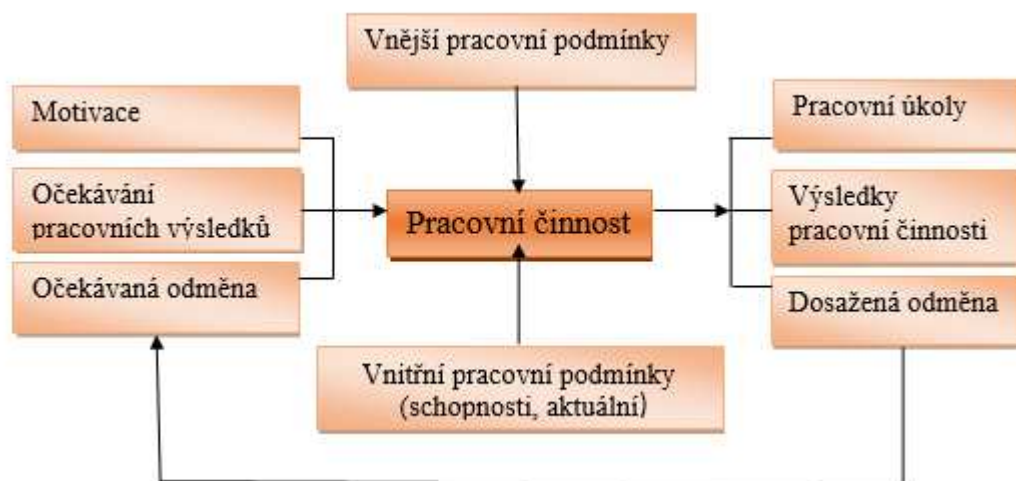
⁷⁸ JERMÁŘ, Milan et al. *Psychologie v organizační a ekonomické praxi*. 2. upravené vydání. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2014, s. 66. ISBN 978-80-261-0402-5.

⁷⁹ PAUKNEROVÁ, Daniela et al. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2012, s. 176. ISBN 978-80-247-3809-3.

2. Spravedlnost procedurální – jak zaměstnanci vnímají spravedlnost postupů používaných v podniku. Například v oblastech hodnocení zaměstnanců, povyšování či disciplinární záležitosti.⁸⁰

2.2.6 Pracovní motivace

Pracovní motivace odpovídá na otázku, proč lidé pracují. Důležitým aspektem pracovní motivace je očekávání výsledků činnosti, a to v trojím smyslu. Zda bude splněn pracovní úkol, jaké odměny bude dosaženo a související výdaje (čas a námaha). Významným motivačním faktorem je jistota pracovního místa. Mezi činitele pracovní motivace patří mzda, sociální prostředí pracoviště, uspokojení z práce a míra identifikace zaměstnance s podnikem.⁸¹ Níže je uvedený model pracovní motivace.



Obrázek 4 – Model pracovní motivace⁸²

Činitelé motivující zaměstnance:

- výjimečná odměna za nadstandartní výkon nebo projevenou iniciativu a aktivitu;
- hodnocení pracovníka v pracovním procesu;
- hodnocení vykonané práce;
- srovnání vlastních výsledků s výsledky ostatních zaměstnanců;

⁸⁰ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 33. ISBN 978-80-247-2497-3.

⁸¹ NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada Publishing, 2005, s. 120-121. ISBN 80-247-0577-X.

⁸² Vlastní zpracování dle: NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada Publishing, 2005, s. 121. ISBN 80-247-0577-X.

- dosažení způsobilostí k uskutečňování pracovní činnosti;
- pochopení významu vykonávaného zaměstnání;
- neformální autorita nadřízeného disponujícího odbornými, osobnostními a sociálními způsobilostmi;
- pracovní zařazení, které umožňuje zaměstnanci uspokojení z práce nebo jeho seberealizaci v pracovním procesu.⁸³

- **Faktory pracovní motivace**

K vytvoření motivačního prostředí je potřebné zajistit existenci motivačních faktorů na pracovišti. Mezi faktory motivace patří:

Úcta k lidem – poskytuje pracovníkům pocit, že jsou pro společnost důležití a má o ně starost. Je důležité jednat se zaměstnanci zásadově a spravedlivě. Dodržovat všeobecné zásady slušnosti. Vztít také na vědomí individualitu pracovníků a respektovat rozdíly mezi nimi. A hlavně vyjadřovat vděčnost a úctu za to, že zaměstnanci přispěli k dosažení cílů společnosti.

Projevy uznání lidem – lze provést veřejně na celopodnikové úrovni. Mezi projevy uznání spadá jednak poděkování a všimnutí si pracovníků, kteří dělají pokroky a jednak ocenění zaměstnanců, kteří nemívají absence. Společnosti mohou uznávat individualitu pracovníků, díky níž se zaměstnanci cítí důležití. Individualita pracovníků zahrnuje podnikovou rodičovskou dovolenou, volitelné zaměstnanecké benefity, udržování informovanosti a kvalifikace zaměstnankyň během mateřské, udělení volna ke studiu.

Poskytování odpovědnosti – pro motivaci zaměstnanců je důležité, aby měli pocit uznání jejich schopností a potenciálu. V první řadě se jedná o odpovědnost za svou vlastní práci. Zaměstnanec si sám poradí, jak vykonat zadaný úkol. Dále existují zvláštní druhy odpovědnosti, a to za určitou odpovědnost navíc. Zaměstnanci nemají příliš rádi, když na ně připadne další práce. Avšak většina pracovníků reaguje příznivě, když se jim dostane další odpovědnosti. Jestliže některý zaměstnanec není v práci dostatečně využit a signalizuje, že by byl schopen a ochoten více pracovat, je potřebné najít způsob, jak to vyřešit. Řešením může být určitý projekt nebo odpovědnost za něco,

⁸³ BARTÁK, Jan. *Quo vadis, personalistiko?*. Praha: Alfa Nakladatelství, 2010, s. 76-77. ISBN 978-80-87197-35-6.

co si zaměstnanec vezme za vlastní. Hlavní je, aby tato odpovědnost byla spjata se silnými stránkami pracovníka nebo s plánem jeho rozvoje.

Zábava – pokud nám učení či práce nabízí určitou zábavu, přistupujeme k nim s větším nadšením. Je potřebné vytvořit příjemné prostředí, které zaměstnancům umožní bavit se prací a při práci zažívat radostnou pohodu a těšit se z humoru na pracovišti. Závisí to i na chování manažerů.⁸⁴

Je důležité, aby podnik respektoval tyto základní motivační faktory a zajistil jejich existenci na pracovišti.

- **Nástroje pracovní motivace**

Pro úspěšnou motivaci pracovníků jsou důležité dva předpoklady. První předpoklad je založen na správné volbě či porozumění motivačním faktorům. Druhý spočívá na jejich správném využívání. Mezi základní nástroje pracovní motivace patří:

Odměny – odměnu netvoří jen finanční odměna, ale cokoli, co je pro pracovníka příjemné. Odměnu lze chápat jako uspokojení potřeb zaměstnance na základě jeho činnosti. V rámci vnitřních motivačních faktorů, které souvisejí s prací, může zaměstnanec odměny docílit již v průběhu práce. Příkladem je hmatatelný výsledek, na který může být zaměstnanec hrdý. Dále může být svědkem toho, že jeho schopnosti rostou a cítí, že je jeho práce pro společnost důležitá. Vnější motivační faktory, primárně finanční odměny, působí až po odvedení práce. Pokud mají působit jako motivátory, je třeba, aby nebyly automatické. Odměna, kterou pracovník obdrží, aniž by vynaložil úsilí, nemá motivační vliv. Motivace prostřednictvím odměn se označuje jako pozitivní motivace. Tato motivace slouží k podpoře chování, které je pro podnik žádoucí.

Sankce – negativní motivace je založená na sankcích, tedy hrozbě trestu. Sankce představuje to, že je pracovníkovi odměna snížena či ji nezíská vůbec. Důvodem je například nevykonání úkolu dobře či včas. Sankcí může být cokoli. Důležité je, že je to pro pracovníka nepříjemné. Sankce mohou být hmotné i nehmotné. Pokud je snížený výkon pracovníka záměrný, je namístě využít ke zvýšení výkonu zvláštních sankcí.⁸⁵

⁸⁴ KAMP, Di. *Manažer 21. století*. Praha: Grada Publishing, 2000, s. 158-161. ISBN 80-247-0005-0.

⁸⁵ URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2017, s. 24-26. ISBN 978-80-271-0227-3.

- **Manažerská stimulace**

Zaměstnanci předpokládají, že je bude někdo motivovat a povzbuzovat. Proto by manažer měl být zapálený pro věc a nadšencem pro práci s lidmi. Manažer musí chápat motivaci jako nejdůležitější stavební článek řízení v práci s pracovníky. Měl by vědět, že nejdůležitějšími stimuly u odborníků, kvalitních zaměstnanců a lidí posedlých svou prací je potřeba seberealizace. Tu je nezbytné posilovat. Umět motivovat je nadmíru obtížné, ale je to velice efektivní a nezbytné. Často se může manažer dostat do situace, kdy se snaží motivovat, ale bez efektu. Je potřebné si takové situace uvědomit a chovat se opačně než doposud. Mezi povinnostmi manažera můžeme zahrnout informovanost zaměstnanců, ověření porozumění požadavkům kladených na zaměstnance, poskytnutí okamžité zpětné vazby týkající se práce, odstranění překážek v pracovním procesu, oceňování výsledků práce, naslouchání stížnostem apod.⁸⁶

Mezi čtyři základní pravidla manažerské motivace patří:

Motivace pracovníků je povinností manažera. Manažeři si myslí, že motivace zaměstnanců záleží hlavně na osobních vlastnostech pracovníků. Tedy, že je vztah zaměstnanců k práci buď přirozeně dobrý, nebo špatný. Domnívají se, že tyto postoje nemohou příliš ovlivnit. V motivaci pracovníků a jejich postoji k práci existují individuální rozdíly. Není příliš produktivní svalovat vinu za nízkou motivaci na zaměstnance a na jejich špatný vztah k práci. Zaměstnance nejvíce ovlivňují manažeři, a to pomocí přímého a otevřeného jednání se zaměstnanci, spravedlivého odměňování, ocenění za dobře odvedenou práci, přispění k pocitu smysluplnosti práce, vytváření příznivého pracovního prostředí, vytváření týmové atmosféry apod.

Vyšší výkonnosti zaměstnanců lze dosáhnout, pokud dáme přednost pozitivním motivačním nástrojům před negativními. Existují dva základní nástroje motivace, kterými je odměna a trest. Jestliže pracovníci splní úkoly, které od nich manažer vyžaduje, získají odměnu. Odměna představuje peníze, profesní postup, uznání apod. Ve druhém případě jsou potrestaní. Mnohdy nastanou situace, kdy manažer nemá jinou možnost, než pracovníka potrestat či dokonce propustit. Než k něčemu takovému dojde,

⁸⁶ MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 144-146. ISBN 978-80-247-1349-6.

musí si být manažer jist, že k podpoře požadovaného chování vyčerpá veškeré možnosti využití pozitivních motivačních nástrojů (pochvala, uznání a odměna).

Pracovníci se chovají podle toho, jaké chování jejich manažeri motivují.

Zaměstnanci se mnohdy nechovají tak, jak jejich manažeri chtějí. Manažeri se domnívají, že motivační faktory na zaměstnance nepůsobí. Důvodem je fakt, že motivační faktory nejsou aplikovány správně.

Rozdílnost v motivaci zaměstnanců. To, co motivuje jednoho pracovníka, nemusí motivovat ostatní pracovníky. Je velmi obtížné nalézt jednoduchý předpis, který by umožnil motivovat veškeré zaměstnance. Každý pracovník má své jedinečné motivační faktory. Povinností manažera je tyto faktory najít. Nalezení motivačních faktorů není jednoduché, protože zaměstnanec je jen tak nesděluje.⁸⁷

⁸⁷ URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI Publishing, 2003, s. 90-21. ISBN 80-86395-46-4.

2.3 Péče o zaměstnance

Je klíčové, aby společnost projevila svým zaměstnancům náklonnost a také zájem o ně pečovat. Protože spokojený a dobře motivovaný personál podává maximální pracovní výkony a ztotožňuje se s cíli společnosti. Mezi péči o zaměstnance zajisté spadá i spokojenost zaměstnanců a tvorba motivačního programu.

Zaměstnanci jsou nejdůležitějším zdrojem podniku. Zejména kvalifikovaní pracovníci jsou v tržním prostředí tím nejdražším zdrojem. Zaměstnavatelé si uvědomují, že jejich konkurenceschopnost a úspěšnost je závislá na pracovnících. Je zapotřebí věnovat náležitou péči jejich spokojenosti, vztahu k zaměstnavateli, motivaci a pracovnímu chování.⁸⁸ Nadstandartní podmínky zaměstnání zahrnují účinný prostředek personálního marketingu a motivace k práci.⁸⁹ Péče o zaměstnance se dělí do tří skupin:

Povinná péče – je daná předpisy, zákony a kolektivními smlouvami vyšší úrovně.

Smluvní péče – péče o zaměstnance je daná kolektivními smlouvami uzavřenými na úrovni organizace.

Dobrovolná péče – péče o pracovníky je výrazem personální politiky zaměstnavatele a jeho úsilí o získání konkurenční výhody na trhu práce.

Péči o pracovníky by měla být věnována patřičná pozornost. Je vedle odměňování tou oblastí personální práce, která je pracovníky nejčastěji využívána k porovnání společnosti s jinými podniky.⁹⁰

- **Pracovní doba a režim**

Pracovní doba určuje časovou využitelnost zaměstnance. Jelikož by mohlo dojít k rozporu mezi zájmy pracovníka a zaměstnavatele, zapříčiněnou délkou a rozvržením pracovní doby, upravuje tyto okolnosti zákon. Maximální hodnotu délky pracovní doby stanovuje zákon. Stanovuje také maximální rozsah práce přesčas, kratší pracovní dobu bez snížení mzdy, rozvržení normální pracovní doby, délku přestávek v práci a jejich

⁸⁸ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vydání. Praha: Management Press, 2009, s. 343-345. ISBN 978-80-7261-168-3.

⁸⁹ KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2001, s. 153. ISBN 80-7179-389-2.

⁹⁰ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vydání. Praha: Management Press, 2009, s. 343-345. ISBN 978-80-7261-168-3.

rozvržení během pracovní doby, intervaly mezi jednotlivými směnami a délku nepřetržitého odpočinku jednou za týden. Dále stanovuje práci v noci, o víkendu a ve svátcích.

Pracovní režim bývá stanoven povahou pracovního procesu. Může být přetržitý či nepřetržitý. Přetržitý provoz bývá buď jednosměnný, dvousměnný nebo třisměnný. Při nepřetržitém provozu je pracovní doba rozvržena nerovnoměrně. Na jednom pracovišti se střídají čtyři pracovníci, kteří jsou zastupováni střídačem, obsluhujícím několik úseků.⁹¹

- **Pracovní prostředí**

Je definované jako souhrn všech materiálních podmínek pracovní činnosti. Spolu s dalšími podmínkami vytváří faktory chemické, fyzikální, biologické, sociálně psychologické, které ovlivňují zaměstnance v průběhu pracovního procesu. Úroveň a skladba pracovního prostředí působí na pracovní výkon, pohodu, ale také na zdravotní stav pracovníka. Náročné přizpůsobení se pracovníka na nepříznivé pracovní prostředí vyvolává nespokojenost nebo odpor, který se odrazí v jeho vztahu k zaměstnavateli. Personální práce se v souvislosti s pracovním prostředím soustřeďují především na:

Prostorové řešení pracoviště – je nutné pracovníkovi zajistit pracovní polohu, výšku pracovní plochy (variabilně nastavitelná a přizpůsobená postavě pracovníka), zorné podmínky, pohybové prostory a přístup na pracoviště.

Fyzikální podmínky práce – je možné je objektivně měřit a jejich potřebná úroveň je v zájmu ochrany zdraví zaměstnance upravována hygienickými předpisy. Ovlivňují pracovní výkon a jeho kvalitu. Také mají velký vliv na zdravotní stav zaměstnanců, jak duševní, tak tělesný. Spadá mezi ně osvětlení, hluk, pracovní ovzduší a barevná úprava pracoviště.

Sociálně psychologické podmínky práce – jedná se o to, zda člověk pracuje v ustavičném kontaktu se spolupracovníky nebo zda pracuje izolovaně.⁹²

⁹¹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vydání. Praha: Management Press, 2009, s. 343-345. ISBN 978-80-7261-168-3.

⁹² Tamtéž, s. 253-254.

- **Bezpečnost práce a ochrana zdraví**

Zaměstnavatel je povinný provádět opatření zabezpečující odstranění příčin ohrožení zdraví a života pracovníka. Dále také vytvořit bezpečné pracovní podmínky. Kontrolou je pověřeno Ministerstvo práce a sociálních věcí, kterému je podřízen Český úřad bezpečnosti práce. Výkonnými orgány jsou inspektoráty bezpečnosti práce. Při výkonu činnosti jsou orgány státního dozoru oprávněny kdykoliv vstupovat do prostorů společnosti. Mohou vyžadovat potřebné informace a doklady, nařizovat odstranění zjištěné závady v přiměřených lhůtách. Mohou také zakázat užívání technologií a prostorů, které ohrožují zdraví nebo život pracovníků, a ukládat pokuty. I odborové orgány mají právo provádět kontrolu v oblasti bezpečnosti práce. Mohou také vyžadovat od zaměstnavatelů zprávy o učiněných opatřeních k odstranění zjištěných závad.

Pracovníci mají právo na zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při vykonávané práci. Dále na informace o nevyhnutelných rizicích jejich práce a o opatřeních na ochranu před jejich působením. Zaměstnanci jsou povinni dodržovat bezpečnostní předpisy, používat osobní ochranné pracovní prostředky a ochranná zařízení, podrobit se zkouškám z bezpečnostních předpisů a lékařským prohlídkám, zúčastňovat se školení, neužívat návykové látky na pracovištích, případně se podrobit vyšetření, zda nejsou pod jejich vlivem. Musí oznamovat nalezené závady a nedostatky, které mohou ohrozit zdraví a bezpečnost při práci.

Hlavním cílem těchto opatření je předejít vzniku pracovních úrazů a nemocí z povolání. V této oblasti péče o pracovníky jsou zahrnuty jak zájmy zaměstnavatelů, tak zájmy zaměstnanců. Pracovní úrazy a nemoci z povolání snižují míru pracovních zdrojů. Představují pro zaměstnavatele velké ztráty a výdaje spojené s postihem za nedodržení povinností.⁹³

⁹³ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vydání. Praha: Management Press, 2009, s. 355-356. ISBN 978-80-7261-168-3.

2.3.1 Spokojenost zaměstnanců

Úroveň pracovní spokojenosti či nespokojenosti zřetelně ovlivňuje kvalitu života pracovníka. Projevuje se ve vztahu k fyzickému a duševnímu zdraví zaměstnance.⁹⁴

Pracovní spokojenost a motivace pracovníků spolu úzce souvisejí. Předpokladem účinné motivace je spokojenost zaměstnanců. Zaměstnance, kteří jsou v práci nespokojení, se obtížně daří motivovat k vyššímu výkonu.⁹⁵ Spokojený zaměstnanec přijímá požadavek na kvalitu a kvantitu výkonu ochotněji, než pracovník nespokojený a frustrovaný. Je ve větší míře identifikován se společností a jejími cíli, méně vnímá možnosti nabídek práce ze strany konkurenčních podniků na trhu práce.⁹⁶ Spokojenost zaměstnanců má pro společnost řadu důsledků. Dopadá na spokojenost zákazníků, odráží se v kvalitě výroby, ovlivňuje loajalitu, fluktuaci a pracovní absenci zaměstnanců. Růstu výkonnosti pracovníků společnost dosáhne pouze se spokojenými zaměstnanci. Je potřebné přistupovat ke zjištění a odstranění příčin pracovní nespokojenosti profesionálně a bez obav.⁹⁷

Spokojenost s prací se týká pocitů a postojů, které má jedinec ve vztahu ke své práci. Příznivé a pozitivní postoje k práci vedou ke spokojenosti s prací. Naopak nepříznivé a negativní postoje k práci značí nespokojenost s prací. Faktory ovlivňující úroveň spokojenosti nebo nespokojenosti s prací tvoří vnitřní motivační faktory, úroveň kontroly a úspěch či neúspěch. Vnitřní motivační faktory se týkají obsahu práce, především pěti klíčových charakteristik práce, které tvoří významnost práce, rozmanitost schopností, identita práce, autonomie práce a zpětná vazba. Úroveň kontroly je nejdůležitějším faktorem, který má vliv na postoje lidí. Poslední faktor, který ovlivňuje spokojenost zaměstnanců s prací, je úspěch či neúspěch. Úspěch zajisté

⁹⁴ ŠTIKAR, Jiří, Milan RYMEŠ, Karel RIEGEL a Jiří HOSKOVEC. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003, s. 111. ISBN 80-246-0448-5.

⁹⁵ URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI Publishing, 2003, s. 99-100. ISBN 80-86395-46-4.

⁹⁶ KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2001, s. 153. ISBN 80-7179-389-2.

⁹⁷ URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI Publishing, 2003, s. 99-100. ISBN 80-86395-46-4.

vyvolává spokojenost, především v případě, má-li jedinec možnost sám sobě dokázat, že plně využil svých možností. Neúspěch samozřejmě vyvolává nespokojenost.⁹⁸

Spokojenost zaměstnanců v práci je ovlivňována velkým počtem faktorů, které přispívají k celkové úrovni spokojenosti. Tyto faktory se dělí na vnější a vnitřní. Vnější faktory tvoří podstatnou část, ovlivňují pracovní spokojenost zaměstnanců a jsou na pracovníkovi nezávislé. Mezi tyto faktory se řadí samotná práce, pracovní postup, finanční ohodnocení, pracovní skupina a podmínky. Dalšími faktory, které působí na spokojenost zaměstnanců v práci, jsou fyzikální podmínky práce. Mezi ně spadá osvětlení, barevné řešení pracoviště, hluk, mikroklima a vibrace (prašnost, vlhkost vzduchu a teplota, proudění vzduchu apod.). Do skupiny vnitřních faktorů, které ovlivňují pracovní spokojenost zaměstnanců, se řadí osobnostní faktory. Mezi ně spadá pohlaví, věk, rodinný stav, vzdělání, profesionální úroveň, pracovní zkušenosti, soubor schopností a intelekt.⁹⁹

Spokojený zaměstnanec nemusí být nutně vysoce výkonným zaměstnancem, a naopak vysoce výkonný zaměstnanec nemusí být spokojeným zaměstnancem. Spokojenost pracovníků může vést k dobrému výkonu, zároveň dobrý výkon může být příčinou spokojenosti zaměstnance.¹⁰⁰

Mezi faktory, které působí pozitivně na pracovní spokojenost, spadá:

- průhledná personální a organizační politika;
- jednoznačně a přiměřeně určené cíle vlastní práce;
- finanční ohodnocení pracovníka;
- různorodá práce;
- možnost vlastní kontroly nad svojí prací;
- možnost využití vlastních zkušeností a schopností při práci;
- mezilidské vztahy a spolupráce;

⁹⁸ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 228-229. ISBN 978-80-247-5258-7.

⁹⁹ ŠTIKAR, Jiří, Milan RYMEŠ, Karel RIEGEL a Jiří HOSKOVEC. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003, s. 114-117. ISBN 80-246-0448-5.

¹⁰⁰ ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 117. ISBN 978-80-247-2890-2.

- ocenění práce a sociální pozice ve skupině a společnosti;
- bezpečnost vykonávané práce.

Mezi faktory, které působí negativně na pracovní spokojenost, se řadí:

- velké množství nepředvídatelných vlivů na práci;
- pracovní nároky na zaměstnance, které nejsou reálné;
- pracovní zátěž a časový stres;
- špatné vztahy se spolupracovníky a nadřízenými;
- psychosomatické důsledky práce;
- nedostatek času na rodinný a osobní život.¹⁰¹

- **Činitelé pracovní nespokojenosti**

Spokojenost všech zaměstnanců nebývá zpravidla plně dosažená. Značná část pracovní nespokojenosti zaměstnanců je zbytečná a lze ji snadno odstranit. Pracovní nespokojenost je podmíněna působením čtyř faktorů. Ovlivnění těchto faktorů bývá v moci manažera.

Manažerský způsob – pracovní spokojenost velmi podmiňuje mezilidské vztahy. Z tohoto důvodu jsou častým zdrojem nespokojenosti různé formy manažerského sociálního selhání. Příkladem jsou projevy nedůvěry, neodůvodněné upřednostňování některých zaměstnanců, nenaplnění slibů, poskytování neúplných informací, neřešení stížností a konfliktů, nevyužívání návrhů ze strany zaměstnanců, nedostatečné vysvětlování pracovních úkolů, pěstování soutěživého prostředí, nedostatek času, který manažer věnuje svým zaměstnancům. K nespokojenosti také vede neschopnost manažerů pochválit zaměstnance za dobře odvedenou práci. V dnešní době zaměstnanci očekávají od svých nadřízených možnost vyjádřit se a ovlivnit rozhodnutí týkající se jejich práce. Příčinou nespokojenosti je přílišná centralizace rozhodování, nevyužívání

¹⁰¹ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 36. ISBN 978-80-247-2497-3.

zkušeností pracovníků, vydávání komplikovaných směrnic neodrážejících stav věcí apod. Spokojenost posiluje kulturu přímé a otevřené komunikace a jasných pravidel.

Výběr zaměstnanců – při výběru pracovníků se často nepodaří identifikovat konfliktní, nespolupracující nebo nepřizpůsobivé osoby. Důsledkem špatného výběru zaměstnanců mohou být nepříznivé pracovní vztahy.

Definování pracovních pozic – k vyšší spokojenosti zaměstnanců může společnost přispět i definováním pracovních pozic. Častou chybou je vytváření nadměrně specializovaných pozic s malým rozsahem úkolů. Ty přinášejí nejen monotónní práci, ale i problémy dalšího profesního uplatnění pracovníků. Různorodá práce dokáže v určité míře kompenzovat negativní důsledky pracovního vypětí, které plynou z náročnosti pozice. Faktorem nespokojenosti je situace, kdy zaměstnanec neví, podle jakých kritérií bude hodnocen, co od něj společnost očekává, když se setkává se vzájemně si odporujícími požadavky nebo když se mu jeho práce zdá jako nepotřebná. Lze tomu předcházet prostřednictvím jasně definovaných pracovních pozic.

Neobjektivnost v hodnocení zaměstnanců – hlavním zdrojem pracovní nespokojenosti zaměstnanců se považuje problematika odměňování. Zdroje pracovní nespokojenosti jsou často spojeny s nedostatečnou objektivitou hodnocení, neuspokojivou vazbou odměňování na výkonnost a se skutečnými nároky pozic.¹⁰²

2.3.2 Motivační program

Motivační program podniku není jednoznačně vymezen. Tvoří ho soubor opatření v oblasti managementu lidských zdrojů, který má za cíl aktivně ovlivnit pracovní výkon a vytvořit pozitivní postoj k podniku všech jeho pracovníků. Jedná se o posílení identifikace zájmů zaměstnance se zájmy zaměstnavatele. Dále formování zájmu zaměstnance o rozvoj vlastních znalostí, schopností a dovedností a jejich aktivní využití při pracovním procesu. Účinný motivační program by měl vycházet ze strategie lidských zdrojů podniku a celkové strategie společnosti.¹⁰³ Zahrnuje nástroje stimulace zaměstnanců v souladu s personální strategií, s personální a sociální politikou a prolíná

¹⁰² URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI Publishing, 2003, s. 100-101. ISBN 80-86395-46-4.

¹⁰³ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012, s. 239-240. ISBN 978-80-7400-347-9.

se celým systémem řízení lidí v podniku. Úkolem motivačního programu podniku je ovlivňování pracovní ochoty zaměstnanců, jejich spokojenosti, výkonnosti a stabilizace. Motivační program podniku je konkretizací systému práce se zaměstnanci zaměřený na pozitivní ovlivňování pracovní motivace zaměstnanců. Tvoří soubor pravidel, postupů a opatření, jejichž hlavním posláním je dosažení potřebné pracovní motivace a z ní plynoucího optimálního přístupu zaměstnanců podniku k práci. Je nutné, aby respektoval obecné poznatky o motivaci a stimulaci lidí a vycházel z analýzy motivační struktury zaměstnanců podniku.¹⁰⁴ Průzkumy motivační struktury pracovníků akceptují obecné teorie pracovní motivace. Jsou jedním z prvních kroků při tvorbě motivačního programu podniku. Společně s jinými metodami sociologických a psychologických průzkumů umožňují zhodnotit výchozí stav podniku v oblasti lidských zdrojů, silné a slabé stránky systému řízení a jeho motivační účinky.¹⁰⁵ Tyto primární znalosti jsou potřebné k tvorbě motivačního programu, aby odpovídal prioritám zaměstnanců.¹⁰⁶

Tvorba motivačního programu:

1. Je potřebné zjistit stav a účinnost primárních faktorů motivace k práci a faktorů pracovní nespokojenosti či spokojenosti. Pro tuto činnost využívají společnosti odbornou pomoc psychologů a poradců na vedení lidí.
2. Ze zjištěného stavu vychází charakteristika motivačního klimatu společnosti. Motivační klima společnosti specifikuje příčiny pracovní spokojenosti či nespokojenosti pracovníků a celkové vnitřní klima v oblasti vztahů k zaměstnavateli a mezilidských vztahů.
3. Stanovení cílů motivačního programu.
4. Stanovení prostředků k zabezpečení cílů v oblasti motivace pracovníků. Jedná se o postupy a opatření, které mají za cíl zvýšit výkonnost podniku pomocí rozvoje aktivity a zájmu pracovníků. Má-li být motivační program účinný, musí zahrnovat všechny primární faktory, které mají vliv na lidský aspekt výkonnosti společnosti.

¹⁰⁴ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 39. ISBN 978-80-247-2497-3.

¹⁰⁵ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012, s. 232. ISBN 978-80-7400-347-9.

¹⁰⁶ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 39. ISBN 978-80-247-2497-3.

5. V posledním kroku je zapotřebí zpracovat motivační program jako ucelený koncepční dokument. Zahrnuje stanovení postupu realizace, časového rozvržení a odpovědnosti za jeho realizaci.

Při realizaci motivačního programu je nutné seznámit vedoucí pracovníky s jejími výsledky. Dále proškolit vedoucí zaměstnance o způsobech a formách reakce na zjištěné skutečnosti při řízení zaměstnanců.¹⁰⁷

¹⁰⁷ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012, s. 240-241. ISBN 978-80-7400-347-9.

2.4 Zaměstnanecké benefity

Jedná se o výhody, které poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci nad rámec platu.¹⁰⁸ Poskytování zaměstnaneckých výhod je součástí personální politiky a jedná se o účinný nástroj personálního managementu. Zaměstnanecké benefity jsou efektivní investicí do pracovníků, zvyšují jejich motivaci k pracovnímu výkonu a loajalitu ke společnosti. Poskytování zaměstnaneckých výhod je způsob diferenciací od konkurence, snaha o získání konkurenční výhody, posílení firemní kultury, zvýšení image a atraktivity společnosti. Poskytování zaměstnaneckých benefitů by nemělo být diskriminační.¹⁰⁹ Cílem zaměstnaneckých benefitů je uspokojovat osobní potřeby zaměstnanců, posilovat loajalitu zaměstnanců vůči společnosti a poskytnout atraktivní benefity, které umožní získat a udržet vysoce kvalitní zaměstnance.¹¹⁰ Ve většině společností je poskytování zaměstnaneckých výhod běžnou záležitostí. Mnohdy zaměstnanec vnímá svého zaměstnavatele lépe právě díky velkému množství nabízených benefitů. Plat je nejdůležitějším prvkem odměňování zaměstnanců. Avšak z pohledu motivace působí lépe poskytovat více výhod, a to i na úkor platu. Na zaměstnance to působí tak, že pro ně zaměstnavatel dělá něco navíc. Nabídka zaměstnaneckých výhod je velmi důležitá i při hledání zaměstnání.¹¹¹ Právě poskytovaný balíček benefitů je jedním z rozhodovacích faktorů pro zaměstnance, kteří zvažují více pracovních příležitostí. Dobře vytvořený systém zaměstnaneckých benefitů společně s optimálně vytvořeným systémem odměňování zaměstnanců vede ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku na trhu práce při získávání kvalifikovaných zaměstnanců společnosti.¹¹² Společnosti si mohou nastavit vlastní systém benefitů. Zaměstnanci by měli vnímat zaměstnanecké benefity jako skutečnou výhodu, nikoli jako automatickou složku platu.¹¹³

¹⁰⁸ Zaměstnanecké benefity. *Management Mania* [online]. ManagementMania.com, c2011-2016 [cit. 2019-01-06]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/zamestnanecke-benefity-emloyee-benefits>

¹⁰⁹ PELC, Vladimír. *Zaměstnanecké benefity v roce 2009: Jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance*. Praha: Linde Praha, 2009, s. 12-13. ISBN 978-80-7201-754-6.

¹¹⁰ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 595. ISBN 978-80-247-1407-3.

¹¹¹ Zaměstnanecké benefity a daně. *BusinessInfo.cz* [online]. CzechTrade, c1997-2018 [cit. 2019-01-09]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/zamestnanecke-benefity-a-dane-93526.html>

¹¹² MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity: Praktická pomůcka jejich daňového řešení*. Praha: C. H. Beck, 2010, s. 1. ISBN 978-80-7400-301-1.

¹¹³ Zaměstnanecké benefity a daně. *BusinessInfo.cz* [online]. CzechTrade, c1997-2018 [cit. 2019-01-09]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/zamestnanecke-benefity-a-dane-93526.html>

Charakterem poskytovaných zaměstnaneckých benefitů je, že:

- nepřímo působí na motivaci zaměstnanců;
- snižují fluktuaci a pozitivně působí na spokojenost pracovníků;
- podporují loajalitu zaměstnanců k podniku;
- úroveň poskytovaných zaměstnaneckých výhod se odvíjí od finanční situace společnosti;
- manažer musí odhadnout, co zaměstnance motivuje.¹¹⁴

Systém zaměstnaneckých benefitů se v různých podnicích liší. Jeho utváření je ovlivněno strategií a cíli společnosti, a zvláště jejími ekonomickými podmínkami.¹¹⁵

Při sestavování poskytovaných zaměstnaneckých benefitů je nutné vyřešit následující body:

- sestavení rozpočtu na pokrytí zaměstnaneckých benefitů se zřetelem na finanční a daňové předpisy;
- zajištění informovanosti celého personálu společnosti o možnostech a zorganizovat přípravy;
- určení podmínek a pravidel pro poskytování zaměstnaneckých výhod; rovněž stanovení kritérií pro rozdílné poskytování benefitů jednotlivým zaměstnancům;
- stanovení úrovně poskytovaných zaměstnaneckých výhod u konkurenčních společností v oblasti podniku;
- spojitost zaměstnaneckých benefitů ke mzdovým složkám.¹¹⁶

Zaměstnanecké výhody by měly splňovat následující čtyři cíle:

- konkurenceschopnost vůči ostatním společnostem;

¹¹⁴ MĚRTLOVÁ, Libuše. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno: AKADEMICKÉ NAKLADATELSTVÍ CERM, 2014, s. 99. ISBN 978-80-7204-907-3.

¹¹⁵ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 164. ISBN 978-80-247-2497-3.

¹¹⁶ KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2001, s. 169. ISBN 80-7179-389-2.

- přizpůsobení se k preferencím a potřebám zaměstnanců, a to v nejvyšší možné míře;
- nákladovou efektivnost;
- být v souladu se zákony.

V souladu s těmito cíli musí management podniku rozhodnout o rozsahu a formách zaměstnaneckých benefitů a o způsobu informování zaměstnanců o výhodách. Dále musí zvážit, v jaké míře umožní jejich volitelnost.¹¹⁷

2.4.1 Způsoby poskytování benefitů

Zaměstnanecké výhody mohou být zaměstnavatelem poskytovány trojím způsobem, a to v závislosti na segmentu zaměstnanců.

První skupinu tvoří všichni zaměstnanci společnosti. Mezi výhody poskytované této skupině spadají například příspěvky na penzijní připojištění se státním příspěvkem, příspěvky na soukromé životní pojištění a na doplňkové penzijní spoření, příspěvky na rekreaci zaměstnanců a jejich rodinných příslušníků, příspěvky na stravování, příspěvky na sportovní a kulturní akce, úhrada masážních a rehabilitačních služeb, příspěvky na vzdělávací kurzy a školení apod.

Do druhého segmentu spadá pouze vybraná skupina zaměstnanců. Této skupině pracovníků společnost poskytuje například používání služebního auta i pro soukromé účely, poskytnutí bezplatného přechodného ubytování, zajišťování nebo hrazení dopravy do zaměstnání a ze zaměstnání, poskytování zaměstnaneckých akcií, opční akciové programy pro manažery apod.

Poslední skupinou jsou zaměstnanecké výhody, které jsou zaměstnancům poskytovány individuálně. Jedná se například o podpory při živelní pohromě, neštěstí v rodině, při nepříznivé sociální či finanční situaci zaměstnance, při dlouhodobé nemoci.¹¹⁸

Zaměstnanecké benefity, které jsou určeny pro celý personál společnosti, mohou být poskytovány dvěma způsoby:¹¹⁹

¹¹⁷ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 164. ISBN 978-80-247-2497-3.

¹¹⁸ MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 3. aktualizované vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013, 16-17. ISBN 978-80-7478-000-4.

Fixní (plošný) způsob – zaměstnavatel určí v kolektivní smlouvě či ve vnitřním předpisu primární zaměstnanecké výhody s určením pro všechny zaměstnance. Pak je na zaměstnanci, zda tyto výhody využije či nikoli.¹²⁰ Tento způsob můžeme nazvat jako tzv. poukázkový systém.¹²¹ Nevýhodou je to, že zaměstnavatel může investovat do konkrétního programu zaměstnaneckých benefitů. Avšak zaměstnanci nemusí mít o tuto verzi zájem.¹²² Do této skupiny spadají například zdravotní péče, mobilní telefon, stravenky, poskytnutí občerstvení, manažerské vozidlo, úhrada sportovních a kulturních aktivit, příspěvky na penzijní pojištění či životní pojištění, příspěvky na vzdělání nebo rekreaci.¹²³

Flexibilní způsob (cafeteria systém) – zaměstnavatel určí podnikový balíček zaměstnaneckých výhod a také určí roční limit bodů pro pracovníka. Z tohoto podnikového balíčku si zaměstnanec vybere ty benefity, které mu nejvíce vyhovují. Při výběru pracovník vychází z bodově ohodnoceného zaměstnaneckého benefitu a rovněž také z celkové výše přidělených bodů k čerpání výhod. V rámci stanoveného bodového limitu může zaměstnanec čerpat výhody podle individuálních preferencí.¹²⁴

Kombinace obou způsobů – tento způsob umožňuje ušetření nákladů na administrativu spojenou s kafetérií u benefitů, o které je mezi pracovníky zájem.¹²⁵

2.4.2 Členění zaměstnaneckých benefitů

Zaměstnanecké benefity můžeme rozčlenit podle různých hledisek. Níže popíšeme členění zaměstnaneckých výhod z věcného hlediska, z formy příjmu na straně zaměstnance a charakteru výdajů zaměstnavatele.

¹¹⁹ MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 4. vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2017, s. 14. ISBN 978-80-7552-514-7.

¹²⁰ MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity: Praktická pomůcka jejich daňového řešení*. Praha: C. H. Beck, 2010, s. 2. ISBN 978-80-7400-301-1.

¹²¹ MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 3. aktualizované vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013, s. 2. ISBN 978-80-7478-000-4.

¹²² MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity: Praktická pomůcka jejich daňového řešení*. Praha: C. H. Beck, 2010, s. 2. ISBN 978-80-7400-301-1.

¹²³ MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 3. aktualizované vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013, s. 2. ISBN 978-80-7478-000-4.

¹²⁴ MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity: Praktická pomůcka jejich daňového řešení*. Praha: C. H. Beck, 2010, s. 2. ISBN 978-80-7400-301-1.

¹²⁵ *Zaměstnanecké výhody, jejich cíle a efektivita. Mzdová praxe* [online]. Wolters Kluwer ČR, 2018 [cit. 2019-01-12]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d1246v1222-zamestnanecke-vyhody-jejich-cile-a-efektivita/>

Z věcného hlediska rozlišujeme zaměstnanecké výhody zaměřené na:

- podporu zaměstnaneckého vztahu, která souvisí s pracovním zařazením. Příkladem je příspěvek na dopravu do zaměstnání a na ubytování. Tento benefit je nezbytný v oblastech se slabou dopravní obsluhou či nedostatkem kvalifikovaných zaměstnanců s požadovanou profesí.
- osobní kvalifikační vzdělání a rozvoj zaměstnanců. Příkladem jsou jazykové a jiné vzdělávací kurzy a výuka.
- zdravotní stránku života zaměstnanců. Například individuální lékařská péče či závodní zdravotní péče, poskytnutí léčivých přípravků, vitamínů, vakcín, očkování, poskytnutí zdravotní obuvi, příspěvek na dovolenou nebo týden dovolené navíc. Dále jsou to služby očních specialistů, manželské poradenství, onkologický screening, poradenství při poruchách metabolismu apod. Sick day bez lékařského potvrzení, rehabilitační, relaxační a rekondační pobyty v lázních.
- sociální stránky života pracovníků. Do této skupiny patří půjčky a podpory v komplikovaných sociálních situacích.
- zaměstnanecké výhody pro volný čas. Do uvedené skupiny se zahrnují benefity charakteru kulturního a sportovního. Příkladem jsou vstupy do různých sportovních center (plavání, tenis, suna, aerobic, spinning, fitness, squash apod.).¹²⁶

Z hlediska formy příjmu na straně zaměstnance rozlišujeme zaměstnanecké výhody na:

- peněžní – zaměstnanec rovnou dostane příslušnou finanční částku.¹²⁷ Peněžní forma zaměstnaneckého benefitu je nejčastěji používána. Do této skupiny spadá například příspěvek na dopravu a ubytování, na stravování, zdraví a sport,

¹²⁶ PELC, Vladimír. *Zaměstnanecké benefity v roce 2011: Daňové a pojistné režimy benefitů čili jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance*. Praha: Leges, 2011, s. 18. ISBN 978-80-87212-66-0.

¹²⁷ Tamtéž, s. 19.

rekreaci a kulturu. Dále také zaměstnanecké akcie, příspěvek k nemocenské, životní a penzijní připojištění apod.¹²⁸

- nepeněžní – jsou označovány také jako nepřímé odměny. Mezi nepeněžní zaměstnanecké benefity patří bezplatné či zvýhodněné služby poskytované zaměstnancům. Příkladem jsou služby rekreační, kulturní, zdravotní, sportovní apod.¹²⁹ Také pružná pracovní doba, nadstandardní dovolená, práce z domova apod.¹³⁰

Z hlediska charakteru výdajů zaměstnavatele členíme zaměstnanecké benefity na:

- finanční – na poskytnutou výhodu vydává zaměstnavatel finanční prostředky,
- nefinanční – benefit zaměstnavatel poskytne bez finančního výdaje.¹³¹

2.4.3 Druhy zaměstnaneckých benefitů

Níže uvedu příklady zaměstnaneckých benefitů, které jsou nejčastěji poskytované.

Příspěvek na penzijní připojištění a soukromé životní pojištění – k často využívaným zaměstnaneckým benefitům se značnými daňovými výhodami patří příspěvky zaměstnavatele na soukromé životní pojištění, penzijní připojištění se státním příspěvkem a současně na penzijní připojištění a na soukromé životní pojištění.¹³²

Stravování zaměstnanců – patří k nejčastějším zaměstnaneckým benefitům, a to v nejrůznějších podobách. Nejčastější formou tohoto benefitu jsou stravenky. Výše nominální hodnoty stravenky, kterou poskytuje zaměstnavatel svým zaměstnancům, není nijak omezena. Tuto výši si určuje každý zaměstnavatel sám. Zákonem není rovněž

¹²⁸ Zaměstnanecké benefity – výhody pro zaměstnance i zaměstnavatele. *IPodnikatel.cz* [online]. iPodnikatel.cz, c2011-2014 [cit. 2019-02-13]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Pece-o-zamestnance/zamestnanecke-benefity-vyhody-pro-zamestnance-i-zamestnavatele.html>

¹²⁹ PELC, Vladimír. *Zaměstnanecké benefity v roce 2011: Daňové a pojistné režimy benefitů čili jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance*. Praha: Leges, 2011, s. 19. ISBN 978-80-87212-66-0.

¹³⁰ Zaměstnanecké benefity – výhody pro zaměstnance i zaměstnavatele. *IPodnikatel.cz* [online]. iPodnikatel.cz, c2011-2014 [cit. 2019-01-19]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Pece-o-zamestnance/zamestnanecke-benefity-vyhody-pro-zamestnance-i-zamestnavatele/Nepenezni-benefity-a-benefity-u-malych-firem.html>

¹³¹ PELC, Vladimír. *Zaměstnanecké benefity v roce 2011: Daňové a pojistné režimy benefitů čili jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance*. Praha: Leges, 2011, s. 18-19. ISBN 978-80-87212-66-0.

¹³² MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity: Praktická pomůcka jejich daňového řešení*. Praha: C. H. Beck, 2010, s. 21. ISBN 978-80-7400-301-1.

stanoveno, za jakou částku z nominální hodnoty bude tento benefit prodáván zaměstnancům. Stravenka může být poskytována i bezplatně. Zaměstnanec může použít stravenku jednak k zakoupení obědu ve stravovacích zařízeních a jednak k nákupu potravin v prodejnách, supermarketech, které tyto stravenky přijímají.¹³³

Cestovní náhrady – zaměstnavatel je povinen poskytnout vyslanému pracovníkovi na tuzemskou pracovní cestu tyto náhrady:

- jízdní výdaje spojené s pracovní cestou – jedná se o použití hromadného dopravního prostředku dálkové přepravy a taxislužby. Výše výdaje musí být prokazatelná. Do těchto náhrad se zahrnuje například použití autobusu, vlaku, taxi, letadla. Pokud pracovník použije se souhlasem zaměstnavatele místo stanoveného hromadného dopravního prostředku dálkové přepravy jiný prostředek, patří mu náhrada jízdních výdajů ve výši, která odpovídá ceně jízdného za tento dopravní prostředek.
- jízdní výdaje související s návštěvou člena rodiny – pokud pracovní cesta trvá déle než sedm kalendářních dnů, má zaměstnanec nárok na náhradu jízdních výdajů, které jsou spojené s návštěvou člena rodiny do jeho bydliště nebo do předem dohodnutého místa pobytu člena rodiny a zpět. Tuto náhradu poskytne zaměstnavatel nejdéle v průběhu čtvrtého týdne od počátku pracovní cesty nebo od minulé návštěvy člena rodiny.
- výdaje za ubytování – u tohoto výdaje se nebere ohled na výši ceny, pokud je doložen řádný doklad o ubytování. Jestliže dojde po určité době k předem dohodnutému přerušení pracovní cesty ze strany zaměstnance, potom zaměstnavatel není povinen náhradu výdajů poskytnout. I přesto, že zaměstnanec musel po tuto dobu uhradit výdaje za ubytování.
- zvýšené stravovací výdaje
- nutné vedlejší výdaje – jsou to výdaje, které vzniknou s pracovní cestou. Výše výdajů je taková, jakou ji prokáže zaměstnanec. Jestliže zaměstnanec není schopen tuto výši prokázat, potom mu náleží náhrada odpovídající ceně služeb a věcí běžné v době a místě konání pracovní cesty. Do této skupiny výdajů

¹³³ MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity: Praktická pomůcka jejich daňového řešení*. Praha: C. H. Beck, 2010, s. 39. ISBN 978-80-7400-301-1.

spadají například poplatky za úschovu zavazadel, poplatky za použití dálnice, parkovné, vstupné na veletrh či výstavu, telefonní hovory související s výkonem práce apod.¹³⁴

Sport, kultura, rekreace – jedná se o příspěvek zaměstnavatele na kulturní a sportovní akce, které pořádá přímo společnost či jiný subjekt. Mezi kulturní akce se zahrnují například návštěvy výstav, muzeí, galerií, zámků a hradů či jiných památek, filmová a divadelní představení. Do této skupiny spadá i vánoční večírek, který je pořádán pro zaměstnance v restauračním zařízení včetně večeře, hudby a drobného dárku. Příspěvky na sport zahrnují pronájmy hřišť, bazénů, sportovišť či kluzišť. Dále také vstupenky do takovýchto zařízení (vstupenky do fitcenter, bazénů, wellness, posiloven apod.). Mezi příspěvky na rekreaci spadají zájezdy v tuzemsku i v zahraničí či rekreační pobyty. Do této skupiny se zahrnují i ozdravné pobyty dětí zaměstnanců a rodinných příslušníků (školy v přírodě, dětská rekreace apod.).¹³⁵

Vzdělání a rozvoj zaměstnanců – jedná se o účast zaměstnavatele na odborném vzdělání a rozvoji zaměstnanců. A to v podobě zvyšování a prohlubování jejich kvalifikace. Tyto zaměstnanecké benefity jsou určeny buď pro všechny pracovníky, nebo jen pro určité zaměstnance.

- **zaučení a zaškolení zaměstnanců** – povinností zaměstnavatele je zaučit či zaškolit nově vstupující zaměstnance do zaměstnání, kteří jsou bez kvalifikace. Rovněž pracovníky, kteří přecházejí z důvodu požadavku zaměstnavatele na nový druh práce nebo nové pracoviště. Zaučení či zaškolení je považováno za výkon práce, a proto za něj zaměstnanci náleží plat. Náklady s tímto spojené hradí zaměstnavatel.
- **odborná praxe absolventů** – zaměstnavatel zabezpečuje absolventům středních škol, konzervatoří, vyšších odborných škol a vysokých škol patřičnou odbornou praxi k získání praktických dovedností a zkušeností potřebných pro výkon práce. Tato praxe je ze strany zaměstnance považována za výkon práce, a proto z ní

¹³⁴ MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity: Praktická pomůcka jejich daňového řešení*. Praha: C. H. Beck, 2010, s. 53-54. ISBN 978-80-7400-301-1.

¹³⁵ PELC, Vladimír. *Zaměstnanecké benefity v roce 2008: Jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance*. Praha: Linde Praha, 2008, s. 78-80. ISBN 978-80-7201-701-0.

náleží mzda. Veškeré náklady spojené se zajištěním odborné práce hradí zaměstnavatel.

- prohlubování kvalifikace zaměstnance – jedná se o schopnost pracovníka vykonávat různě namáhavé a složité práce dle specializace. Kvalifikaci zaměstnance tvoří teoretické a praktické zkušenosti, které získal například studiem, rekvalifikací, zaškolením, účastí na školeních a kurzech, zaučením apod.¹³⁶

Příspěvek na dopravu – jedná se o příspěvek na dopravu do zaměstnání a zpět. Zaměstnavatelé zabezpečují bezplatnou dopravu do zaměstnání a ze zaměstnání svým zaměstnancům, a to formou nepeněžního plnění. Případně hradí dopravu vlastním osobním automobilem nebo veřejnými dopravními prostředky formou peněžního plnění. S tímto zaměstnaneckým benefitem se setkáváme převážně v období ekonomického růstu společnosti.¹³⁷

Poskytování nealkoholických nápojů na pracovišti – nealkoholické nápoje zaměstnavatel poskytuje ve dvou formách, v peněžní a nepeněžní.

- Nepeněžní forma – zaměstnavatel poskytuje pracovníkům nealkoholické nápoje k přímé spotřebě na pracovišti. Výdaje s tímto spojené hradí ze svých prostředků. Nealkoholické nápoje buď nakoupí přímo zaměstnavatel, nebo vše přenechá na poskytovateli služeb. Příkladem nealkoholických nápojů je káva, minerální voda, limonády, teplý nebo studený čaj, džusy apod.
- Peněžní forma – zaměstnavatel poskytne svým zaměstnancům finanční příspěvek, za který si sami nakoupí libovolné nealkoholické nápoje. Tyto nápoje jsou určené ke spotřebě na pracovišti. Příspěvek je zpravidla vyplácen současně se mzdou pracovníka.¹³⁸

Občerstvení – zaměstnavatel zajišťuje pracovníkům občerstvení na pracovišti, a to ve formě nepeněžního či peněžního plnění.

¹³⁶ MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity: Praktická pomůcka jejich daňového řešení*. Praha: C. H. Beck, 2010, s. 95-96. ISBN 978-80-7400-301-1.

¹³⁷ Tamtéž, s. 117.

¹³⁸ Tamtéž, s. 127-128.

- Nepeněžní plnění – v tomto případě hradí zaměstnavatel výdaje ze svých prostředků buď při nákupu zboží, nebo rovnou poskytovali služeb. Jedná se například o firemní svačiny, snídaně apod.
- Peněžní plnění – zaměstnavatel poskytne finanční příspěvek, za který si zaměstnanci koupí svačinu podle svého výběru. Tento příspěvek je zpravidla vyplácen zároveň se mzdou pracovníka.¹³⁹

¹³⁹ MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity: Praktická pomůcka jejich daňového řešení*. Praha: C. H. Beck, 2010, s. 131-132. ISBN 978-80-7400-301-1.

2.5 Shrnutí teoretické části

Teoretická část je zaměřená na nabytí obecných vědomostí a celkového přehledu v rámci řízení lidských zdrojů. V úvodní části práce jsem nastínila význam lidských zdrojů včetně jejich funkcí. Předmětem mé práce je analýza současného motivačního systému společnosti, a proto jsem se v další části zaměřila detailněji na tuto oblast. Postupně jsem popsala význam motivace včetně motivační teorie, pracovní motivaci, typy a zdroje motivace, proces motivace a motivační typy lidí. Do další části práce jsem zahrнула i péči o zaměstnance, která má značný vliv na spokojenost a motivaci zaměstnanců. Na to jsem navázala vymezením pojmu spokojenost zaměstnanců a popsala faktory ovlivňující pracovní spokojenost a nespokojenost zaměstnanců. Do kapitoly péče o zaměstnance jsem zahrнула i motivační program. V závěru teoretické části jsem se zaměřila na vysvětlení pojmu zaměstnanecké výhody. Nastínila jsem jejich způsob poskytování, členění a následně jsem uvedla výčet zaměstnaneckých benefitů, které se ve společnostech často vyskytují. Tyto nabyté znalosti jsou velmi důležité a tvoří základní předpoklad k vypracování praktické části.

Prostřednictvím teoretické části jsem načerpala vědomosti a získala přehled o dané problematice. Nabyté vědomosti dále aplikuji v praktické části, kde jejich pomocí provedu analýzu současného motivačního systému ve vybraném podniku.

3 PRAKTICKÁ ČÁST

V první kapitole praktické části nejprve představím společnost Cronite, s.r.o. Do této kapitoly bude zahrnuta historie, charakteristika, předmět podnikání a struktura zaměstnanců společnosti. V další kapitole nastíním zkoumanou oblast. Uvedu cíl práce, použité metody a následně metody aplikuji. V závěru praktické části budou rozebrány a zhodnoceny získané výsledky a navrhnuty případné změny.

3.1 Charakteristika společnosti

Společnost Cronite, s.r.o. sídlí v Brně, kde se také nachází výzkumné a vývojové středisko. Toto středisko je vybaveno zařízeními vyvinutými speciálně pro testování vlastních výrobků. Rovněž využívá veškeré standardní vybavení, které je potřebné pro materiálový výzkum. Dále poskytuje poradenské služby svým zákazníkům.¹⁴⁰ Specializuje se zejména na žáruvzdorné oceli. Hlavním cílem společnosti je poskytnout ty nejlepší materiály pro použití a vyvinout inovativní řešení, které bude držet krok s tržními trendy tepelného zpracování. Vyvíjí vysoce odolné slitiny, které mají dlouhou životnost, a také nové technologie pro použití ve vysokoteplotním průmyslu. Dále provádí výzkum vlastností vyvíjených slitin, vytváří přesnou databázi simulací a zajišťuje, aby vyrobené části měly co nejdelší životnost.¹⁴¹

Podnik Cronite, s.r.o. byl součástí skupiny Safe Group, která se skládá ze tří společností, a to Safe Metal, Safe Cronite a Safe Demo. Cronite spadala pod společnost Safe Cronite.

V roce 2007 společnost AFE Cronite Technologies zřídila centrum výzkumu a vývoje v Brně s názvem společnosti AFE Cronite CZ s.r.o. Tato společnost obchodovala na ulici Holzova v Brně. V roce 2009 se přemístila na současné sídlo, a to na ulici Škrobářenská, taktéž v Brně. Roku 2013 se změnil název všech společností z AFE na SAFE. Všechny tři společnosti byly přejmenovány na Safe Metal, Safe Cronite a Safe Demo. Přejmenování se týkalo i pobočky výzkumu a vývoje v Brně, která se přejmenovala na Cronite CZ, s.r.o.¹⁴²

V listopadu roku 2018 skupina Safe Group zrušila pobočku v České republice, a proto musela společnost Cronite CZ hledat nové investory. Společnost odkoupil investor z Francie. Záhy se Cronite CZ přejmenovala na Cronite. Níže je uvedené logo společnosti.

¹⁴⁰ Vnitropodniková dokumentace společnosti.

¹⁴¹ Tamtéž.

¹⁴² Tamtéž.



Obrázek 5 – Logo společnosti Cronite, s.r.o.¹⁴³

Společnost Cronite, s.r.o. se zabývá dodavatelskou a obchodní činností v oblasti:

- přípravků pro tepelné zpracování kovů a povrchové úpravy (základové rošty, koše pro tepelné zpracování, žárovzdorné vybavení pecí, nakládací systémy do pecí a přípravky ze slitin pro nízkotlakou cementaci).
- přípravků pro spalovací pece (speciální dílce pro spalovací pece, ochranné obložení sálových trubek, válce a trubky pro průmyslové pece, roštnice pro podlahy a topné články průmyslových pecí).
- dílů a komponentů pro otryskávání kovů (lopatky turbín tryskačů, náhradní díly pro tryskače, tělesa turbín tryskačů)
- vývoje a výzkumu materiálu ve slévárenství

Obchodní činnost zahrnuje odlitky z litiny s kuličkovým grafitem, odlitky z ořezavzdorné litiny, odlitky z hliníku, odlitky z vysokolegovaných ocelí a odlitky z žárovevné oceli.¹⁴⁴

3.1.1 Zaměstnanci společnosti a jejich struktura

Kvůli ucelení jsem si zmapovala prostředí firmy a získala tak přehled o zaměstnancích podniku a jejich struktuře. Veškeré informace jsem získala z podnikové dokumentace, kterou jsem měla k dispozici.

Ve společnosti Cronite pracuje celkem 17 zaměstnanců. Všichni zaměstnanci pracují na hlavní pracovní poměr, z toho dva pracovníci mají zkrácený úvazek. Ve společnosti převažují muži, a to v poměru 12 mužů ku 5 ženám.

¹⁴³ Vnitropodniková dokumentace společnosti.

¹⁴⁴ Tamtéž.

Dále můžeme zaměstnance rozčlenit z hlediska věkové kategorie. Z tabulky níže lze vyčíst, že nejvíce zastoupení jsou zaměstnanci ve věku 36 až 50 let. Následují zaměstnanci ve věku 27 až 35 let a dále zaměstnanci ve věku 51 a více let. Nejméně zastoupenou skupinu představují pracovníci ve věku 18-26 let.¹⁴⁵

Tabulka 1 – Struktura zaměstnanců dle věkové kategorie¹⁴⁶

| Věk zaměstnanců | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 18 – 26 let | 1 | 6 % |
| 27 – 35 let | 5 | 29 % |
| 36 – 50 let | 9 | 53 % |
| 51 a více let | 2 | 12 % |
| Suma | 17 | 100 % |

Následující tabulka zobrazuje strukturu zaměstnanců dle délky trvání pracovního poměru ve společnosti. Je patrné, že nejvíce zastoupenou skupinou jsou zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují 6 až 10 let. Nejméně početnou skupinu tvoří zaměstnanci s délkou trvání pracovního poměru do 1 roku. Žádný z respondentů nepracuje ve společnosti déle než 20 let.¹⁴⁷

¹⁴⁵ Vnitropodniková dokumentace společnosti.

¹⁴⁶ Tamtéž.

¹⁴⁷ Tamtéž.

Tabulka 2 – Struktura zaměstnanců dle délky trvání pracovního poměru ve spol.¹⁴⁸

| Počet let | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|---------------|-------------------|-------------------|
| Do 1 roku | 3 | 17 % |
| 1 – 5 let | 4 | 24 % |
| 6 – 10 let | 6 | 35 % |
| 11 – 20 let | 4 | 24 % |
| 21 a více let | 0 | 0 % |
| Suma | 17 | 100 % |

Dále jsem zaměstnance rozdělila dle stupně dosaženého vzdělání. Z tabulky níže vyplývá, že nejvíce zaměstnanců má vysokoškolský titul. Tato struktura zaměstnanců se dala předpokládat vzhledem k činnosti podniku, kdy pro výzkum a vývoj je nutná znalost a kvalifikovanost zaměstnanců. Zbylí zaměstnanci, tj. 24 %, disponují nižším dosaženým vzděláním. Ve společnosti nejsou žádní zaměstnanci s vyučením a vyučením s maturitou.¹⁴⁹

Tabulka 3 – Struktura zaměstnanců dle nejvyššího dosaženého vzdělání¹⁵⁰

| Dosažené vzdělání | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|---------------------|-------------------|-------------------|
| Základní | 1 | 6 % |
| Vyučení | 0 | 0 % |
| Vyučení s maturitou | 0 | 0 % |
| Střední s maturitou | 1 | 6 % |
| Vyšší odborné | 2 | 12 % |
| Vysokoškolské | 13 | 76 % |
| Suma | 17 | 100 % |

¹⁴⁸ Vnitropodniková dokumentace společnosti.

¹⁴⁹ Tamtéž.

¹⁵⁰ Tamtéž.

3.2 Vymezení zkoumané oblasti

Motivační systém podporuje pracovní motivaci a vede k vyšší spokojenosti pracovníků. Společnost proto usiluje o to, aby byly vytvořené co nejlepší pracovní podmínky a prostředí. V rámci motivačního systému poskytuje společnost Cronite svým pracovníkům několik zaměstnaneckých benefitů. Veškeré informace o motivačním systému mi poskytla finanční manažerka společnosti pomocí polostrukturovaného rozhovoru.

3.2.1 Cíl práce a použité metody

Cílem práce je návrh změn motivačního systému ve společnosti Cronite, s.r.o. Na základě získaných výsledků navrhnout změny pro vylepšení současného motivačního systému, které povedou ke zlepšení situace v oblasti lidských zdrojů. Při zpracování bylo využito deskriptivní statistiky. Použila jsem metody kvantitativního i kvalitativního přístupu a dále absolutní a relativní četnosti.

První použitou metodu představovala obsahová analýza podnikových dokumentů, které mi dala společnost k dispozici. Pomocí těchto dokumentů jsem získala přehled o společnosti a struktuře jejich zaměstnanců.

Druhou aplikovanou metodou byl polostrukturovaný rozhovor. Prostřednictvím kterého jsem získala přehled o současném motivačním systému společnosti. Rozhovor probíhal s finanční manažerkou Ing. Lenkou Jarošovou, kterou jsem požádala o shrnutí motivačního systému a o výčet jednotlivých benefitů. Dále jsem se doptávala na specifikaci jednotlivých benefitů a další potřebné informace. Níže uvádím zaměstnanecké výhody, které společnost poskytuje svým zaměstnancům. Je nutné podotknout, že některé benefity jsou určeny pouze pro určitou část pracovníků. U benefitů, kterých se to týká, jsem uvedla pravidla pro čerpání.

Roční bonus – je vyplácen na základě výkonnosti podniku, tzn. plnění EBITDA a Cash Flow. Dále roční bonus závisí na osobních kritériích, která stanoví manažer dotyčného. Stanovení míry plnění kritérií a zároveň stanovení nových kritérií na další rok probíhá při ročním pohovoru. Maximální hranice bonusu se pohybuje mezi pěti až dvaceti

procenty ročního platu zaměstnance a závisí na době trvání pracovního poměru. Zpravidla nováčci dostávají pět procent a zbytek zaměstnanců deset procent.

Stravenky – společnost poskytuje svým zaměstnancům stravenky v hodnotě 90 Kč. Zaměstnavatel hradí 45 % z hodnoty stravenky a zaměstnanci si hradí zbylých 55 %. Podnik odebírá stravenky od společnosti Sodexo Pass a.s. Této společnosti platí poplatek, který tvoří 3 procenta z hodnoty odebíraných stravenek. Zaměstnanci mají možnost stravování a uplatnění stravenek přímo v areálu podniku. Zde se nachází dvě restaurace, které zaměstnanci využívají. V první řadě se jedná o Gourmet Cafe Restaurant. V této restauraci se cena denního menu pohybuje v průměru okolo 95 Kč. Druhou navštěvovanou restaurací je restaurace PEPE Food & Gym. Zde se cena denního menu pohybuje v průměru okolo 110 Kč.

Příspěvek na penzijní připojištění – tento příspěvek se začíná vyplácet až po skončení zkušební doby pracovníka. Hodnota příspěvku je pro každého zaměstnance různá, protože se stanovuje z hrubé mzdy, a to ve výši tří procent.

Služební automobil – je poskytován pouze některým zaměstnancům, a to podle charakteru vykonávané pracovní pozice. Tento benefit mohou využívat zaměstnanci na pozici obchodního zástupce, manažera pobočky a design office manager. Služební automobil mají možnost využívat i k soukromým účelům.

Vzdělávání – společnost poskytuje jazykovou výuku pro vybrané zaměstnance. Tyto kurzy jsou určeny pro ty zaměstnance, kteří potřebují vylepšit své jazykové znalosti vzhledem k vykonávané pozici. Tedy pouze v případě, že i pro firmu je přínosné zlepšování jazykové vybavenosti dotyčného zaměstnance. Výuka kurzů probíhá přímo ve společnosti během pracovní doby. Lektorky zajišťuje agentura VIKa. Jedna lekce trvá hodinu a půl a vychází na 250 Kč. Každý zaměstnanec stihne v průměru 10 lekcí za měsíc v závislosti na služebních cestách, dovolené, nemoci apod. Pro zaměstnance je vyučována angličtina, ruština, francouzština a němčina.

Sociální aspekt – společnost dále poskytuje:

- volnější pracovní dobu – společnost umožňuje zaměstnancům příchod na pracoviště v rozmezí mezi šestou a devátou hodinou;
- pět týdnů dovolené;

- možnost cestování do zahraničí;
- práci v malém příjemném kolektivu;
- nadstandardně vybavené kanceláře a příjemné, moderní pracovní prostředí;
- home office – společnost umožňuje práci z domova, která zahrnuje i půjčení notebooku;
- neomezenou kávu po celý den.

Třetí metodou bylo dotazníkové šetření, pomocí něhož jsem zjišťovala, jak jsou zaměstnanci spokojeni s pracovním prostředím společnosti, pracovní pozicí a současným motivačním systémem. Při tvorbě dotazníku jsem se snažila o to, aby otázky působily srozumitelně, stručně a nebyly příliš složité. Dotazník obsahuje celkem 20 otázek, z nichž jedna je polouzavřená a dvě jsou otevřené pro detailnější zkoumání názorů respondentů. Dotazník se skládá ze tří oddílů. V prvním oddílu jsou otázky týkající se pracovního prostředí společnosti. V tomto oddílu zjišťuji, jak zaměstnanci vnímají firemní klima na pracovišti. První oddíl tvoří dohromady 6 otázek. Do druhého oddílu jsem zařadila otázky, které se týkají pracovní pozice zaměstnanců a přístupu vedoucího pracovníka k podřízeným. Do této části jsem zahrnula celkem 7 otázek. Poslední oddíl se zaměřuje na motivační faktory včetně zaměstnaneckých benefitů. Tento oddíl má celkem 7 otázek. Zde jsem se zaměřila na informovanost zaměstnanců o poskytovaných benefitech, na oblíbené benefity a požadavky na zavedení nových benefitů. Také jsem do tohoto oddílu zahrnula otázky na zjištění, zda jsou zaměstnanci motivováni prostřednictvím motivačních faktorů. Podařilo se mi získat data od všech zaměstnanců společnosti. Dotazníkové šetření se tedy zúčastnilo 17 zaměstnanců. Dotazník byl prováděn zcela anonymně. Dotazníkové šetření ve společnosti Cronite proběhlo ve druhé polovině srpna 2018. Po předchozí domluvě s finanční manažerkou jsem odeslala do společnosti dotazníky, které byly následně vytištěny a předány zaměstnancům k vyplnění. Sběr dat probíhal po dobu 3 týdnů. Délka sběru dat byla ovlivněna především tím, že někteří zaměstnanci měli dovolenou nebo byli na služební cestě a nemohli tak dotazník vyplnit. Získaná data zpracuji pomocí programu Microsoft Office Excel, kde si zaznamenám absolutní a relativní četnosti do tabulek. Pro vyhodnocení dotazníků použiji deskriptivní statistiku. Získaná data budou zobrazena

pomocí grafů, které následně vyhodnotím. Po vyhodnocení získaných výsledků uvedu návrhy změn v podniku. Kompletní dotazník jsem uvedla v příloze číslo 1.

Pro tento výzkum jsem stanovila 5 hypotéz, které se vztahují k dotazníkovému šetření:

H1: 80 % zaměstnanců je zcela informováno o poskytovaných benefitech.

H2: 80 % zaměstnanců je spokojeno s nabídkou benefitů, které společnost nabízí.

H3: 80 % zaměstnanců je motivováno prostřednictvím nepeněžních motivačních faktorů k vyššímu pracovnímu výkonu.

H4: 80 % zaměstnanců je motivováno prostřednictvím peněžních motivačních faktorů k vyššímu pracovnímu výkonu.

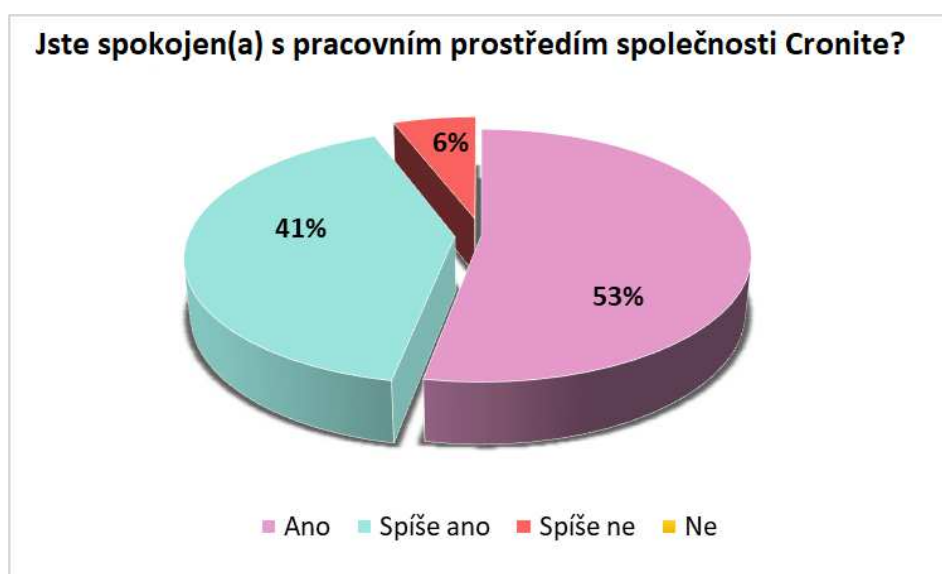
H5: 80 % zaměstnancům se promítá kladné hodnocení za pracovní výkon do jejich mzdy.

3.2.2 Výsledky šetření

Dva oddíly dotazníku byly zaměřeny na spokojenost zaměstnanců, jak už s pracovním prostředím, tak s prací jako takovou. Spokojenost zaměstnanců velmi ovlivňuje motivaci pracovníků. V závěru dotazníku jsou zařazeny otázky na motivaci včetně zaměstnaneckých benefitů.

1. Jste spokojen(a) s pracovním prostředím (vybavení, uspořádání kanceláří) společnosti Cronite?

Prostřednictvím této otázky jsem zjišťovala, zda jsou respondenti spokojení s pracovním prostředím společnosti. Z následujícího grafu vyplývá, že 94 % dotazovaných je spokojeno s pracovním prostředím společnosti. 53 % respondentů, tj. 9 zaměstnanců, odpovědělo na tuto otázku ano. Dále pak 41 %, tj. 7 respondentů, uvedlo spíše ano. Zbytek dotazovaných odpovědělo, že spíše nejsou spokojeni s pracovním prostředím společnosti.



Graf 1 – Jste spokojen(a) s pracovním prostředím společnosti Cronite?¹⁵¹

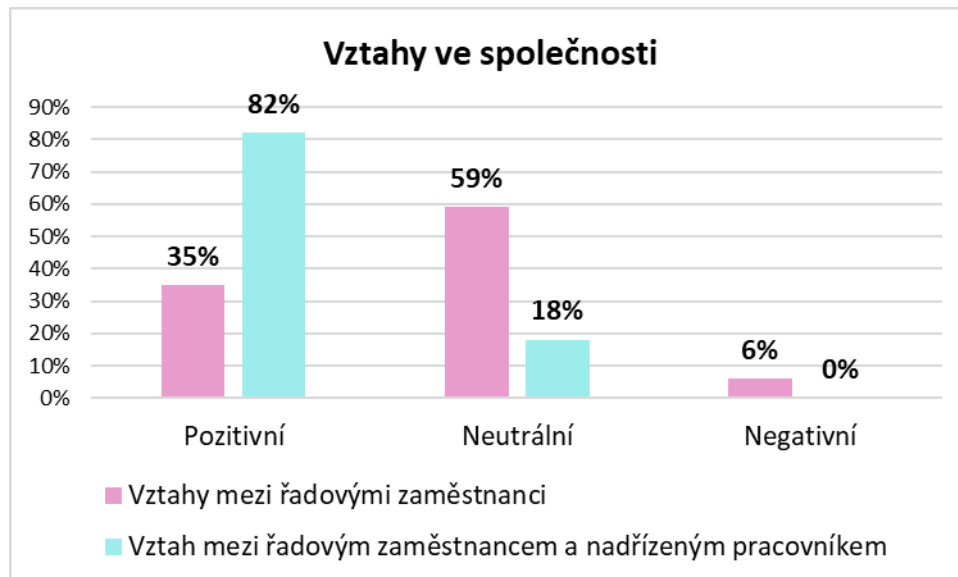
¹⁵¹ Vlastní zpracování.

2. Vztahy ve společnosti

Následující dvě otázky jsem sloučila do jednoho grafu, aby bylo vidět porovnání výsledků. Otázky zjišťovaly, jaké jsou vztahy na pracovišti mezi řadovými zaměstnanci a jaké jsou vztahy mezi řadovým zaměstnancem a nadřízeným pracovníkem. Pracovní vztahy jsou velmi důležité a vedou k celkové spokojenosti v zaměstnání. Nepříznivé pracovní vztahy a vypjatá atmosféra působí negativně na zaměstnance a mohou vést k odchodu pracovníka ze společnosti. Z grafu níže je patrné, že dotazovaní hodnotili více pozitivně vztah mezi řadovým zaměstnancem a nadřízeným pracovníkem, a to 82 %. Nikdo z dotazovaných zaměstnanců neuvedl, že by vztah mezi řadovým zaměstnancem a nadřízeným pracovníkem byl negativní.

Naopak nejvyšší procento v případě vztahů mezi řadovými zaměstnanci bylo u neutrálního hodnocení, a to 59 %, tj. 10 dotazovaných. Pouze jeden respondent (6 %) uvedl, že vztahy na pracovišti mezi řadovými zaměstnanci jsou negativní.

Hodnocení vztahů mezi řadovými zaměstnanci dopadlo daleko hůře, než hodnocení vztahu mezi řadovým zaměstnancem a nadřízeným pracovníkem.

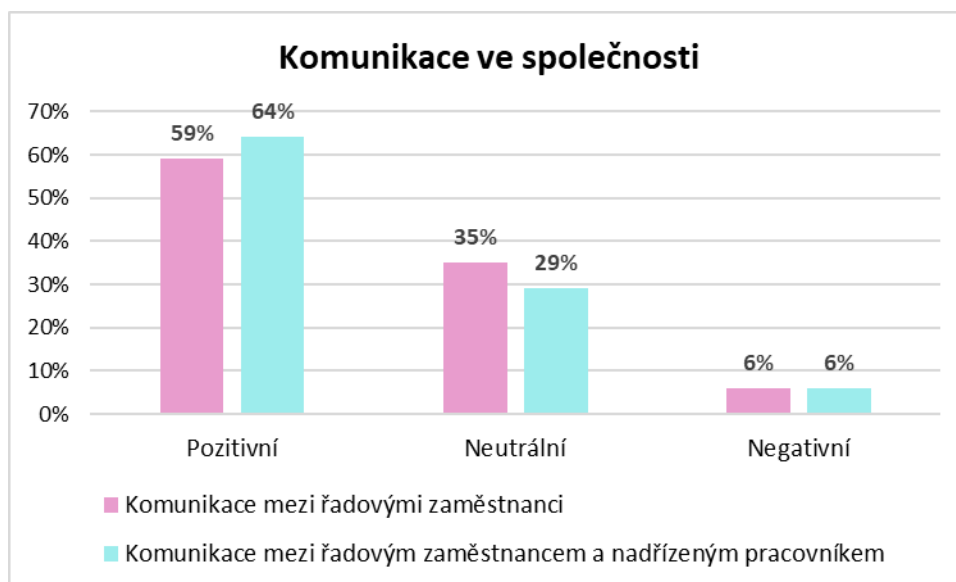


Graf 2 – Vztahy ve společnosti¹⁵²

¹⁵² Vlastní zpracování.

3. Komunikace ve společnosti

Další dvě otázky úzce souvisí s předešlými otázkami na vztahy ve společnosti. Tyto otázky zjišťovaly hodnocení komunikace mezi řadovými zaměstnanci a dále hodnocení komunikace mezi řadovým zaměstnancem a nadřízeným pracovníkem. Jejich vyhodnocení jsem sloučila záměrně do jednoho grafu, aby byl vidět případný rozdíl. Z dotazníkového šetření vyplývá, že nejvíce respondentů hodnotí obě dvě komunikace ve společnosti jako pozitivní. Avšak komunikace mezi řadovým zaměstnancem a nadřízeným pracovníkem má vyšší procento pozitivního hodnocení. Tento výsledek se dal očekávat vzhledem k předcházející otázce, kde byly také lépe hodnoceny vztahy mezi řadovým zaměstnancem a nadřízeným pracovníkem. Zastoupení je i v negativním hodnocení, 6 % u obou typů komunikací.



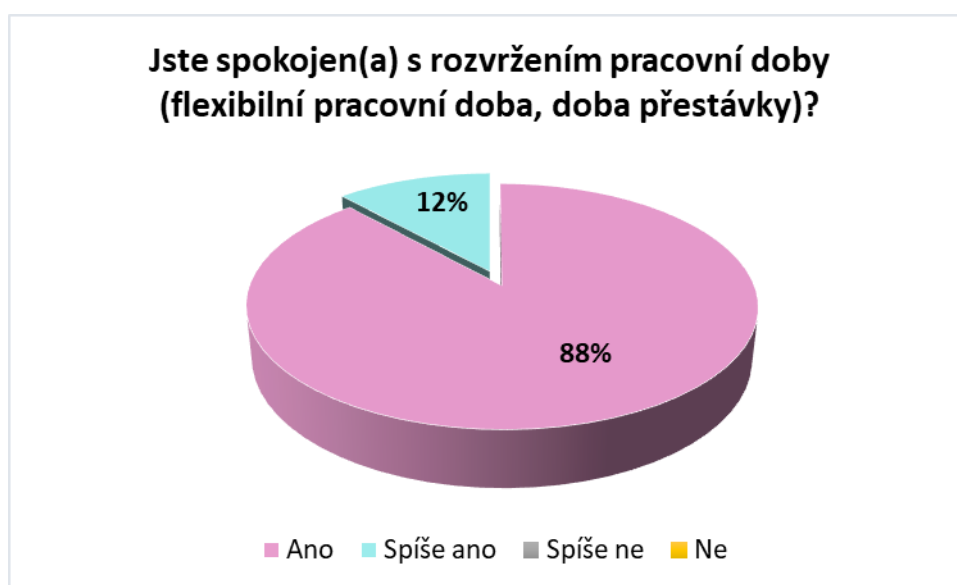
Graf 3 – Komunikace ve společnosti¹⁵³

4. Jste spokojen(a) s rozvržením pracovní doby (flexibilní pracovní doba, doba přestávky)?

Předmětem této otázky bylo zjistit, zda jsou zaměstnanci spokojeni s rozvržením pracovní doby. Ve společnosti je zavedena flexibilní pracovní doba, jejíž délka je 8,5 hodin denně. Zaměstnanci nemají pevně stanovenou pracovní dobu. Tu si volí každý zaměstnanec podle svých možností, avšak podmínkou je odpracování 8,5 hodin denně. Délka obědové pauzy je stanovena na 0,5 hodiny. Každý zaměstnanec si ji může zařadit

¹⁵³ Vlastní zpracování.

do pracovní doby podle své potřeby. Obvykle zaměstnanci využívají obědovou pauzu okolo 11. hodiny. Z grafu níže je zřejmé, že 88 % respondentů odpovědělo, že je s flexibilní pracovní dobou spokojeno. Zbylých 12 % zaměstnanců odpovědělo, že jsou se zavedenou pracovní dobou spíše spokojeni. Nikdo z dotazovaných neuvedl zbylé tři možnosti odpovědí. Jde vidět, že zaměstnanci jsou velmi spokojeni se zavedenou flexibilní pracovní dobou ve společnosti.



Graf 4 – Jste spokojen(a) s rozvržením pracovní doby (flexibilní pracovní doba, doba přestávky)?¹⁵⁴

5. Vyhovuje Vám náplň Vaší práce?

Prostřednictvím této otázky jsem zjišťovala, zda zaměstnancům vyhovuje náplň jejich práce. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 41 % dotazovaných vyhovuje náplň práce, kterou vykonávají. A současně stejný počet respondentů odpověděl na otázku spíše ano. 18 % zaměstnanců náplň práce spíše nevyhovuje. Nikdo z respondentů neuvedl, že mu jeho náplň práce zcela nevyhovuje. Spokojenost s náplní práce je důležitá ve vztahu k celkové spokojenosti zaměstnanců. Výsledky z dotazníkového šetření jsou tedy velmi pozitivní.

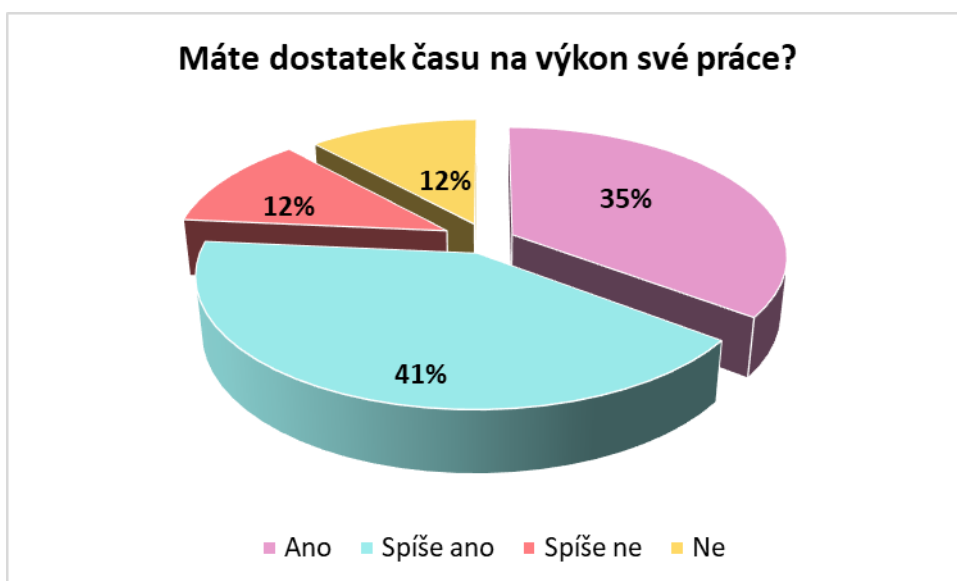
¹⁵⁴ Vlastní zpracování.



Graf 5 – Vyhovuje Vám náplň Vaší práce?¹⁵⁵

6. Máte dostatek času na výkon své práce?

Pomocí této otázky jsem zkoumala, zda mají zaměstnanci dostatek času na výkon své práce či nikoliv. Z grafu níže je zřejmé, že 76 % respondentů má dostatek času na výkon své práce. Tato skutečnost je velmi pozitivní pro společnost.



Graf 6 – Máte dostatek času na výkon své práce?¹⁵⁶

¹⁵⁵ Vlastní zpracování.

¹⁵⁶ Tamtéž.

7. Je Vaše práce psychicky náročná?

Předmětem zkoumání bylo, zda je práce pro zaměstnance psychicky náročná. Na základě předcházející otázky se dalo očekávat, že nejvíce dotazovaných odpoví na otázku kladně (70 % respondentů). 18 % respondentů hodnotilo svoji práci spíše psychicky nenáročnou a zbylých 12 % zaměstnanců označilo práci jako zcela nenáročnou.

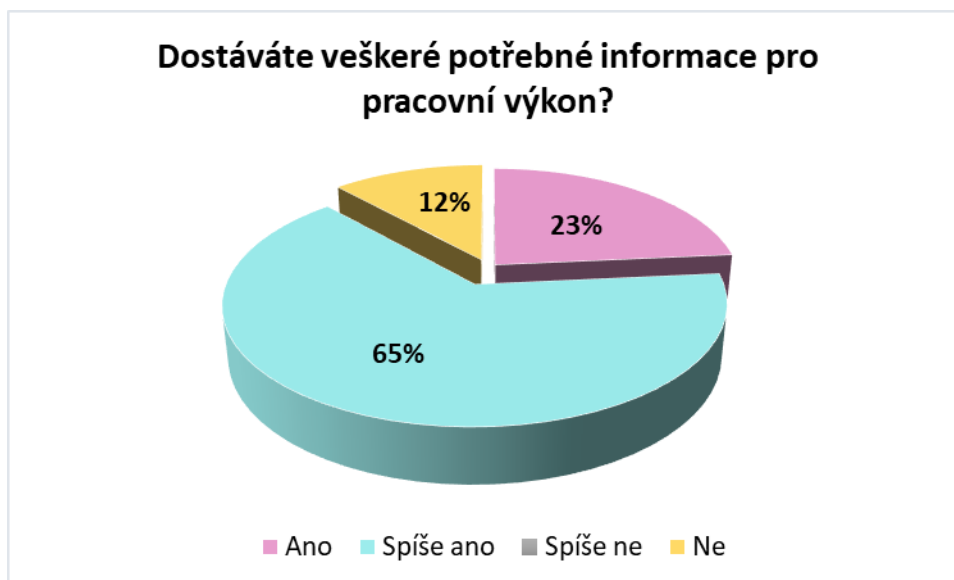


Graf 7 – Je Vaše práce psychicky náročná?¹⁵⁷

8. Dostáváte veškeré potřebné informace pro pracovní výkon?

Výše uvedená otázka zjišťovala, zda zaměstnanci dostávají od svých nadřízených veškeré potřebné informace pro pracovní výkon. Dostatečná informovanost pro pracovní výkon je velmi důležitá. Díky ní se předchází chybovosti při výkonu práce. Nejvíce dotazovaných, tedy 65 % z celkového počtu uvedlo, že spíše má dostatek informací pro pracovní výkon. Dalších 23 % zaměstnanců sdělilo, že má veškeré potřebné informace. Zbylých 12 % označilo, že dostatek informací pro pracovní výkon nemá. Nikdo z dotazovaných neuvedl možnost spíše ne.

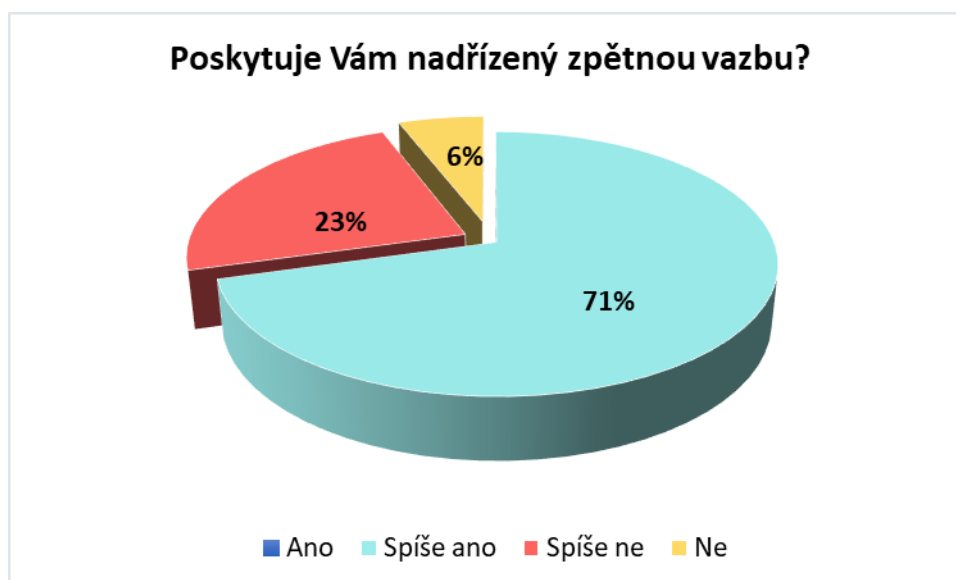
¹⁵⁷ Vlastní zpracování.



Graf 8 – Dostáváte veškeré potřebné informace pro pracovní výkon?¹⁵⁸

9. Poskytuje Vám nadřízený zpětnou vazbu?

Skrze tuto otázku jsem zjišťovala, zda zaměstnanci dostávají od svého nadřízeného zpětnou vazbu na vykonanou práci. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 71 % dotazovaných sdělilo, že spíše dostávají zpětnou vazbu od svého nadřízeného. Zajímavostí je, že nikdo z dotazovaných neodpověděl na tuto otázku jednoznačně ano. Dále pak 23 % respondentů uvedlo, že většinou nedostávají zpětnou vazbu a 6 % dotazovaných zaměstnanců nedostává zpětnou vazbu vůbec.

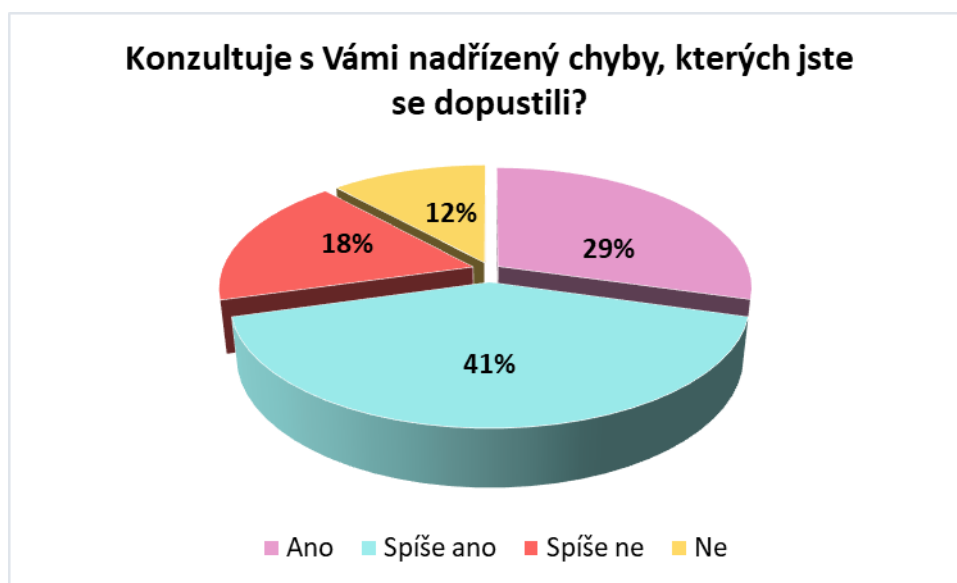


Graf 9 – Poskytuje Vám nadřízený zpětnou vazbu?¹⁵⁹

¹⁵⁸ Vlastní zpracování.

10. Konzultuje s Vámi nadřízený chyby, kterých jste se dopustili?

Výše uvedená otázka zjišťovala, zda nadřízený konzultuje chyby s jednotlivými zaměstnanci. Výsledky dotazování jsou zobrazeny v grafu číslo 10. Z tohoto grafu lze vyčíst, že téměř tři čtvrtiny respondentů hodnotily tuto otázku kladně. Z toho 41 % dotazovaných uvedlo, že s nimi nadřízený spíše hodnotí chyby, kterých se dopustili, a s 29 % nadřízený hodnotí chyby vždy.



Graf 10 – Konzultuje s Vámi nadřízený chyby, kterých jste se dopustili?¹⁶⁰

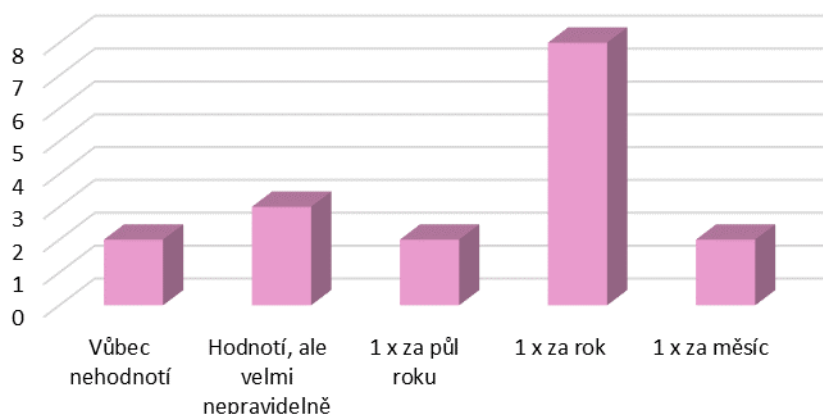
11. Hodnotí Váš nadřízený Váš pracovní výkon? Pokud ano, uveďte v jakých intervalech.

Pomocí této otázky jsem zjišťovala, zda nadřízený hodnotí pracovní výkon zaměstnanců a případně v jakých intervalech. Z grafu níže je patrné, že hodnocení ve společnosti je velmi nepravidelné. 12 % respondentů uvedlo, že je nadřízený vůbec nehodnotí a 17 % zaměstnanců nadřízený hodnotí, ale nepravidelně. Nejvíce respondentů odpovědělo (47 %), že je jejich nadřízený hodnotí jednou ročně. 12 % respondentů uvedlo, že jsou hodnoceni jednou za půl roku či jednou za měsíc.

¹⁵⁹ Vlastní zpracování.

¹⁶⁰ Tamtéž.

**Hodnotí Váš nadřízený Váš pracovní výkon?
Pokud ano, uveďte v jakých intervalech.**

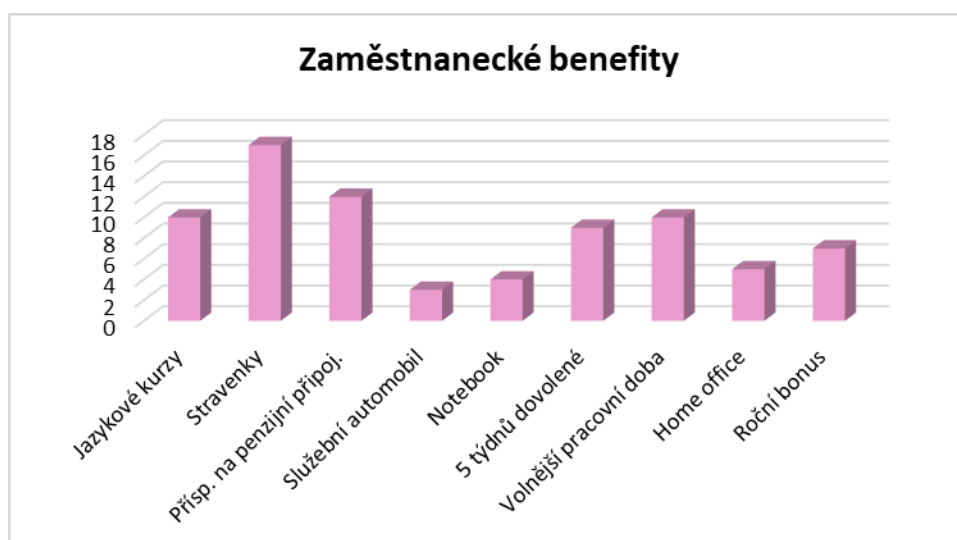


Graf 11 – Hodnotí Váš nadřízený Váš pracovní výkon? Pokud ano, uveďte v jakých intervalech.¹⁶¹

12. Vypište, které zaměstnanecké benefity (případně motivační faktory) Vám poskytuje Váš zaměstnavatel a ohodnoťte, jak Vás motivují k pracovnímu výkonu.

Účelem této otázky bylo jednak zjistit, zda zaměstnanci vědí, které zaměstnanecké benefity jim společnost poskytuje, a dále jaký vliv mají na jejich motivaci. Otázku jsem záměrně zvolila otevřenou, abych zjistila, zda zaměstnanci vůbec vědí o všech poskytovaných benefitech ve společnosti. K otázce jsem vytvořila prázdnou tabulku, do které respondenti vypisovali nabízené zaměstnanecké benefity. Dále tabulka obsahovala škálu hodnocení od jedné do čtyř pro zjištění intenzity vlivu na motivaci zaměstnanců. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že žádný ze zaměstnanců neví o všech nabízených benefitech společnosti. Všichni zaměstnanci odpověděli, že mezi poskytované benefity ve společnosti spadají stravenky. Nejméně byly zastoupeny benefity jako je služební automobil (18 %) či notebook (24 %). Je škoda, že zaměstnanci o všech benefitech neví, protože využívání benefitů posiluje motivaci a vede k vyšší spokojenosti zaměstnanců.

¹⁶¹ Vlastní zpracování.



Graf 12 – Vypište, které zam. benefity Vám poskytuje Váš zaměstnavatel.¹⁶²

Druhá část této otázky zjišťovala, jak jsou zaměstnanci motivováni k pracovnímu výkonu prostřednictvím poskytovaných benefitů. Pro hodnocení jsem zvolila stupnici od jedné do čtyř záměrně kvůli tomu, aby zaměstnanci nemohli zvolit střední neutrální cestu. Slovně by se tato škála hodnocení od jedné do čtyř vylíčila jako nemotivující, spíše nemotivující, spíše motivující a motivující. Z tabulky níže je patrné, že nejvíce motivujícími benefity jsou volnější pracovní doba, stravenky, jazykové kurzy a pět týdnů dovolené. Nejméně motivující zaměstnaneckou výhodou je služební automobil.

Tabulka 4 – Poskytované benefity¹⁶³

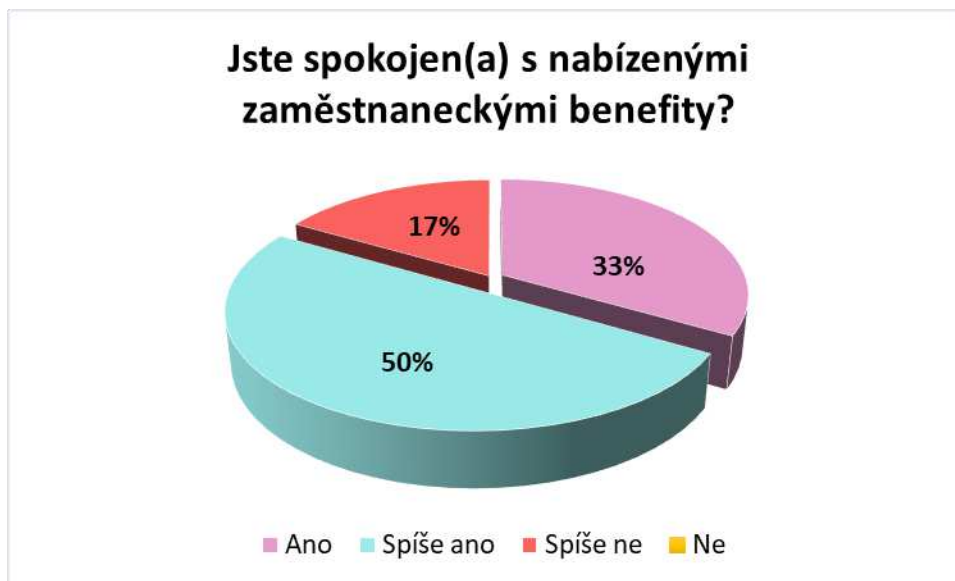
| Benefity | Hodnocení | | | | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|------------------------------------|-----------|---|---|---|-------------------|-------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | | |
| Jazykové kurzy | 1 | 2 | 1 | 6 | 10 | 59 % |
| Stravenky | 2 | 5 | 6 | 4 | 17 | 100 % |
| Příspěvek na penzijní připojištění | 2 | 6 | 3 | 1 | 12 | 71 % |
| Služební automobil | 0 | 0 | 1 | 2 | 3 | 18 % |
| Notebook | 0 | 3 | 1 | 0 | 4 | 24 % |
| 5 týdnů dovolené | 2 | 0 | 2 | 5 | 9 | 53 % |
| Volnější pracovní doba | 1 | 0 | 3 | 6 | 10 | 59 % |
| Home office | 0 | 0 | 2 | 3 | 5 | 29 % |
| Roční bonus | 1 | 1 | 2 | 3 | 7 | 41 % |

¹⁶² Vlastní zpracování.

¹⁶³ Tamtéž.

13. Jste spokojen(a) s nabízenými zaměstnaneckými benefity?

Prostřednictvím této otázky jsem zjistila, zda jsou zaměstnanci spokojeni s nabízenými zaměstnaneckými výhodami. Z grafu níže je zřejmé, že 50 % je spíše spokojeno s poskytovanými benefity. 33 % dotazovaných je spokojeno s výhodami. Zbýlých 17 % je spíše nespokojeno se zaměstnaneckými benefity. S touto otázkou souvisí následující otázka, která ji doplňuje.



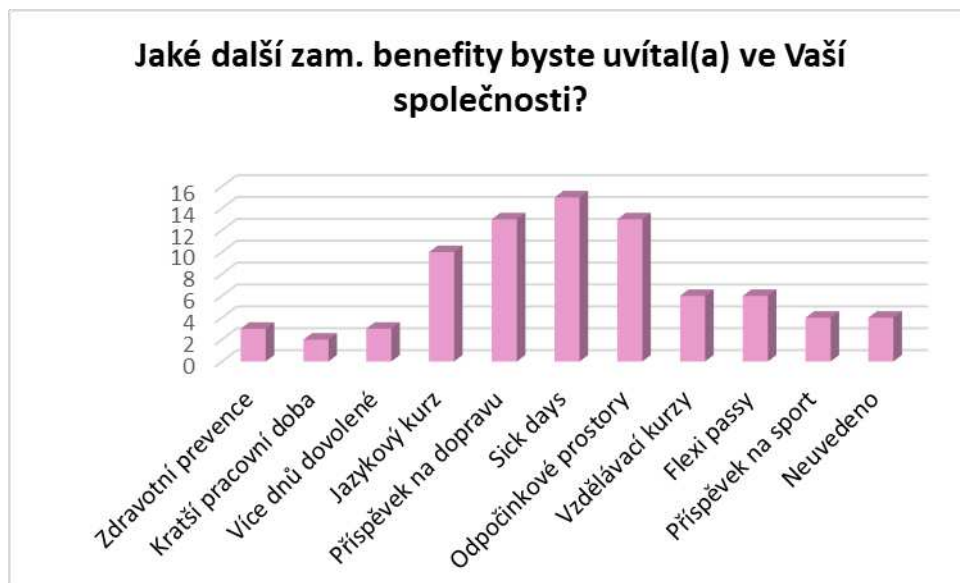
Graf 13 – Jste spokojen(a) s nabízenými zaměstnaneckými benefity?¹⁶⁴

14. Jaké další zaměstnanecké benefity byste uvítal(a) ve Vaší společnosti? Vypište.

Dále jsem se zaměstnanců dotázala, jaké další benefity by chtěli ve společnosti zavést. Otázku jsem zvolila záměrně otevřenou z toho důvodu, aby měl každý respondent prostor se individuálně vyjádřit. Na tuto otázku bohužel všichni respondenti neodpověděli. Z grafu níže je patrné, že se jednalo o 24 % respondentů. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že nejvíce respondentů by uvítalo zavedení Sick days. Tento benefit uvedlo 88 % respondentů. Sick days je v dnešní době stále více oblíbeným benefitem mezi zaměstnanci. Benefit je výhodný jak pro zaměstnavatele, tak pro zaměstnance. Mezi další nejčastěji uváděné benefity, které by si zaměstnanci ve

¹⁶⁴ Vlastní zpracování.

společnosti přáli zavést, se řadí příspěvek na dopravu, odpočinkové prostory a jazykové kurzy. Příspěvek na dopravu by chtělo ve společnosti zavést 77 % dotazovaných. Odpočinkové prostory by si přálo zavést také 77 % respondentů. Za zmínku bezpochyby stojí ještě jazykové kurzy. Tento benefit by uvítalo 59 % respondentů. Jazykové kurzy jsou již ve společnosti zavedeny jako benefit, ale jsou zajištěny pouze těm zaměstnancům, kteří je potřebují pro výkon své práce. Z grafu níže je zřejmé, že i ostatní zaměstnanci by o jazykové kurzy měli zájem.



Graf 14 – Jaké další zam. benefity byste uvítal(a) ve Vaší společnosti?¹⁶⁵

15. Jste motivován(a) prostřednictvím nepeněžních motivačních faktorů k vyššímu pracovnímu výkonu?

Další otázka byla zaměřená na pohled respondentů na nepeněžní motivační faktory a jejich vliv k vyššímu pracovnímu výkonu. Nejvíce z dotazovaných, tj. 35 %, uvedlo, že jsou spíše motivováni nepeněžními motivačními faktory. Dále pak 29 % respondentů odpovědělo, že je nepeněžní motivační faktory spíše nemotivují. Stejné procento respondentů odpovědělo na otázku kladně a záporně. Z otázky plyne, že 53 % dotazovaných se přiklonilo k tomu, že jsou motivováni prostřednictvím nepeněžních motivačních faktorů.

¹⁶⁵ Vlastní zpracování.



Graf 15 – Jste motivován(a) prostřednictvím nepeněžních motivačních faktorů k vyššímu pracovnímu výkonu?¹⁶⁶

16. Uveďte, jak Vás motivují následující motivační faktory k práci.

Výše uvedená otázka zkoumá, do jaké míry motivují zaměstnance uvedené motivační faktory. Pro otázku jsem vytvořila tabulku, ve které je vypsáno 11 nejčastějších motivačních faktorů, se kterými se lze setkat na pracovišti. Dále se tabulka skládá ze škály hodnocení od jedné do čtyř. Přičemž jednička znamená nejméně motivující faktor a čtyřka nejvíce motivující faktor. Opět jsem úmyslně zvolila tuto škálu, aby respondenti nemohli zvolit střední cestu. Nejvíce motivujícím benefitem pro zaměstnance je chování nadřízeného. To uvedli všichni dotazovaní zaměstnanci. Jako další vysoce motivující faktory zaměstnanci označili dobré pracovní vztahy, jednání s úctou a užitečnost pracovní činnosti. Motivační faktor dobré pracovní vztahy uvedlo 88 % dotazovaných, jednání s úctou 82 % respondentů a užitečnost pracovní činnosti 76 % zaměstnanců. Mezi nejméně motivující faktory spadá povýšení a kariérní růst. Povýšení označilo 29 % dotazovaných a kariérní růst uvedlo 24 % respondentů.

¹⁶⁶ Vlastní zpracování.

Tabulka 5 – Motivační faktory¹⁶⁷

| Motivační faktor | Hodnocení | | | | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|------------------------------|-----------|---|----|----|-------------------|-------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | | |
| Pocit jistoty práce | 0 | 3 | 9 | 5 | 17 | 100 % |
| Náplň práce | 2 | 2 | 5 | 8 | 17 | 100 % |
| Jednání s úctou | 0 | 3 | 8 | 6 | 17 | 100 % |
| Povýšení | 6 | 6 | 3 | 2 | 17 | 100 % |
| Vzdělávání a rozvoj | 2 | 4 | 6 | 5 | 17 | 100 % |
| Dobré pracovní vztahy | 0 | 2 | 6 | 9 | 17 | 100 % |
| Karierní růst | 8 | 5 | 4 | 0 | 17 | 100 % |
| Užitečnost pracovní činnosti | 1 | 3 | 4 | 9 | 17 | 100 % |
| Chování nadřízeného | 0 | 0 | 6 | 11 | 17 | 100 % |
| Image společnosti | 1 | 4 | 10 | 2 | 17 | 100 % |
| Uznání a pochvala | 0 | 5 | 8 | 4 | 17 | 100 % |

17. Jste motivován(a) prostřednictvím peněžních motivačních faktorů k vyššímu pracovnímu výkonu?

Skrze tuto otázku jsem zjišťovala, zda jsou zaměstnanci motivováni prostřednictvím peněžních motivačních faktorů k vyššímu pracovnímu výkonu. Ze získaných dat vyplynulo, že 88 % respondentů je pomocí peněžních motivačních faktorů motivováno. Z toho 47 % dotazovaných je zcela motivováno a 41 % respondentů je spíše motivováno. Zbýlých 6 % respondentů uvedlo, že spíše není motivováno a 6 % dotazovaných není motivováno vůbec prostřednictvím peněžních motivačních faktorů.

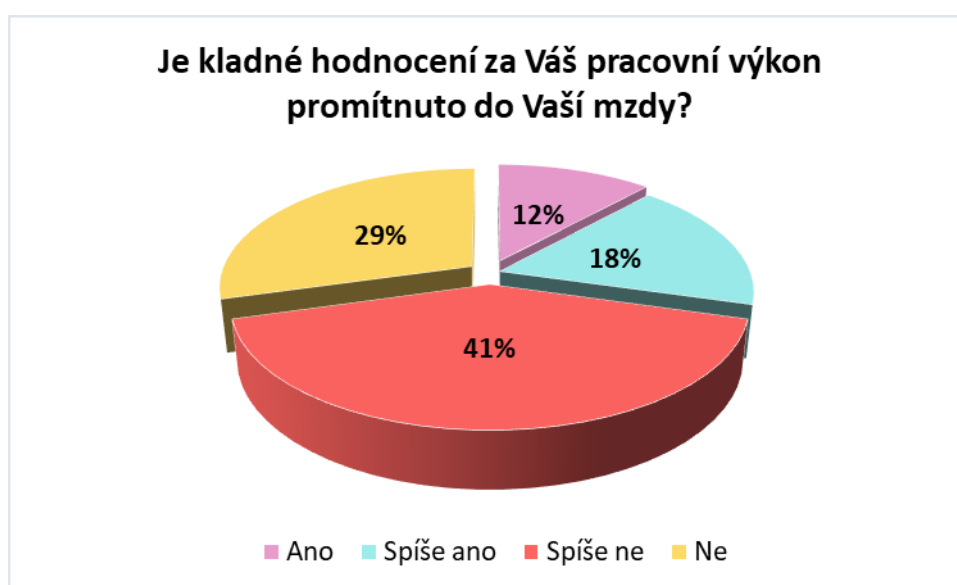
¹⁶⁷ Vlastní zpracování.



Graf 16 – Jste motivován(a) prostřednictvím peněžních motivačních faktorů k vyššímu pracovnímu výkonu?

18. Je kladné hodnocení za Váš pracovní výkon promítnuto do Vaší mzdy?

Prostřednictvím uvedené otázky jsem zjistila, zda je kladné hodnocení od nadřízeného promítnuto do mzdy zaměstnance. 41 % dotazovaných respondentů uvedlo, že kladné hodnocení spíše není promítnuto do jejich mzdy. Dále pak 29 % respondentů sdělilo, že se jejich kladné hodnocení vůbec nepromítá do mzdy. Zbylých 30 % dotazovaných uvedlo, že se kladné hodnocení promítá do jejich mezd.



Graf 17 – Je kladné hodnocení za Váš pracovní výkon promítnuto do Vaší mzdy?¹⁶⁸

¹⁶⁸ Vlastní zpracování.

3.2.3 Shrnutí výsledků z šetření

Podle výsledků z dotazníkového šetření bych hodnotila způsob řízení lidských zdrojů ve společnosti Cronite velmi pozitivně. Z výsledků jsem dospěla k následujícím zjištěním:

- Zaměstnanci jsou spokojeni s pracovním prostředím společnosti.
- Ve společnosti jsou dobré vztahy mezi řadovým zaměstnancem a vedoucím pracovníkem, avšak mezi řadovými pracovníky jsou vztahy o trochu horší. Zajisté zde existuje prostor pro zlepšení.
- Ve společnosti je dobrá komunikace mezi řadovým zaměstnancem a vedoucím pracovníkem. Mírně horší je komunikace mezi samotnými zaměstnanci, proto je potřeba se zaměřit na zlepšení.
- Zaměstnancům společnosti vyhovuje rozvržení pracovní doby.
- Pracovníkům vyhovuje náplň práce a mají dostatek informací i času k jejímu výkonu. Ovšem práce je pro většinu zaměstnanců psychicky náročná. Nadřízení poskytují zaměstnancům zpětnou vazbu a konzultují s podřízenými chyby, kterých se dopustili. Hodnocení zaměstnanců je nepravdivé.
- Zaměstnanci nejsou zcela informováni o poskytovaných benefitech. Nejvíce motivujícími benefity jsou volnější pracovní doba, stravenky, jazykové kurzy a pět týdnů dovolené. Dále jsou zaměstnanci spokojeni s nabídkou zaměstnaneckých benefitů. Nicméně by si přáli zavést ve společnosti další benefity, jakými jsou Sick days, příspěvek na dopravu, odpočinkový prostor a možnost jazykového kurzu pro všechny zaměstnance.
- Pracovníci jsou motivováni prostřednictvím peněžních motivačních faktorů. Pomocí nepeněžních motivačních faktorů motivováni nejsou.
- Nejvýznamnějšími motivačními faktory jsou pro zaměstnance chování nadřízeného, dobré pracovní vztahy, jednání s úctou a užitečnost pracovní činnosti.
- Kladné hodnocení zaměstnanců není promítnuto do jejich mzdy.

Na základě výsledků z dotazníkového šetření je možné vyhodnotit hypotézy, které jsem stanovila v kapitole Cíl práce a použité metody.

H1: 80 % zaměstnanců je zcela informováno o poskytovaných benefitech.

Na základě třetí sekce dotazníku (motivace) byla hypotéza zamítnuta, a to prostřednictvím 14. otázky. Z této otázky vyplývá, že 50 % zaměstnanců je informováno o poskytovaných benefitech.

H2: 80 % zaměstnanců je spokojeno s nabídkou benefitů, které společnost nabízí.

Na základě třetí sekce dotazníku (motivace) byla hypotéza potvrzena, a to pomocí 15. otázky. Z této otázky vyšlo najevo, že 83 % zaměstnanců je spokojeno s nabídkou benefitů.

H3: 80 % zaměstnanců je motivováno prostřednictvím nepeněžních motivačních faktorů k vyššímu pracovnímu výkonu.

Nepeněžní motivační faktory byly obsaženy ve třetí sekci dotazníku (motivace). Tuto hypotézu lze vyhodnotit na základě 17. otázky, kde vyšlo najevo, že 58 % zaměstnanců je motivováno prostřednictvím nepeněžních motivačních faktorů, což hypotézu zamítá.

H4: 80 % zaměstnanců je motivováno prostřednictvím peněžních motivačních faktorů k vyššímu pracovnímu výkonu.

Na základě třetí sekce dotazníku (motivace) byla hypotéza potvrzena, a to prostřednictvím 19. otázky. Z této otázky vyšlo najevo, že 88 % pracovníků je motivováno prostřednictvím peněžních motivačních faktorů.

H5: 80 % zaměstnanců se promítá kladné hodnocení za pracovní výkon do jejich mzdy.

Pomocí 20. otázky, která byla obsažena ve třetí sekci dotazníku, došlo k zamítnutí hypotézy č. 5. 30 % zaměstnanců uvedlo, že se jejich kladné hodnocení za pracovní výkon promítá do jejich mzdy.

V návrhové části se zaměřím na konkrétní návrhy, jak vylepšit stávající motivační systém ve společnosti. Situace v podniku se jeví velmi pozitivně, avšak jsou tu určité prostory pro zlepšení.

4 NÁVRHOVÁ ČÁST

Na základě zjištěných výsledků z dotazníkového šetření uvedu v této části návrhy změn na vylepšení motivačního systému ve společnosti. Cílem návrhu změn a opatření je optimalizace motivačního systému ve společnosti a z toho plynoucí zvýšení motivace a spokojenosti zaměstnanců. Zaměřím se na oblasti, ve kterých je prostor na zlepšení, a pomocí návrhů zapříčiním odstranění či zmírnění těchto mezer. Z důvodu většího množství návrhů na zlepšení, které vedou k velkému finančnímu zatížení pro společnost, rozčlením návrhy na klíčové a ostatní.

4.1 Klíčové návrhy

Do této skupiny jsem zařadila návrhy, které jsou dle výsledků realizované analýzy velmi důležité pro posílení motivace a spokojenosti zaměstnanců. Proto bych doporučila společnosti jejich zavedení.

4.1.1 Pravidelné hodnocení zaměstnanců

Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci jsou hodnoceni nepravidelně a že kladné hodnocení od nadřízeného se nepromítá do jejich mzdy. Proto bych doporučila sjednotit interval hodnocení pro všechny zaměstnance do pravidelné báze, a to alespoň jednou za kvartál, například formou one to one. Na těchto sezeních se se zaměstnancem proberou mimo jiné jeho plány, nápady na vylepšení, přání a požadavky, spokojenost ve firmě a stanoví se oblasti pro osobní rozvoj. Je také důležité se zaměřit na jeho celkovou spokojenost a jeho návrhy na zlepšení jednotlivých procesů společnosti. Finančně nákladný je tento návrh z hlediska stráveného času vedoucího pracovníka a zaměstnance. Odhadovaná doba přípravy zaměstnance je 30 minut a vedoucího pracovníka 15 minut. Vyhodnocení výsledků zabere vedoucímu pracovníkovi dalších 15 minut. Doba trvání meetingu je 60 minut. Hodnotící pohovory by prováděli celkem 3 vedoucí pracovníci. Každý pracovník by se zaměřil na své oddělení. Pod obchodní oddělení (Trade) spadá 5 zaměstnanců, pod oddělení výzkumu a vývoje (R&D) 4 zaměstnanci a projektové oddělení (Design) 4 zaměstnanci.

Kroky hodnocení zaměstnance:

1. Zaměstnanec obdrží týden dopředu dokument s otázkami, které se budou na meetingu procházet. Pracovník si musí tyto body předem připravit. Vypracování zaměstnanci zabere zhruba 30 minut.
2. Po uplynutí jednoho týdne si vedoucí pracovník se zaměstnancem domluví termín konání hodnotícího pohovoru, na kterém dokument projdou.
3. V rámci meetingu projdou celý dokument. Vedoucí pracovník si dělá poznámky do svého hodnotícího formuláře. Případně se doptává na libovolné otázky, které ho při pohovoru napadnou. Na konci hodnotícího pohovoru dá vedoucí pracovník prostor zaměstnanci na jeho dotazy.
4. Následně vedoucí pracovník stanoví hodnocení z bodové škály od jedné do pěti a na základě toho udělí odměnu v rozmezí od 3 000 Kč do 5 000 Kč. Vše zaznamená do hodnotícího formuláře.

Mezi projednávané body bych zařadila následující:

- co se zaměstnanci nepovedlo naplnit z předchozích stanovených cílů včetně shrnutí vlivů, které negativně ovlivnily jejich výsledek;
- na jakých hlavních činnostech či projektech zaměstnanec pracoval;
- na co je zaměstnanec nejvíce hrdý v rámci řešení pracovních úkonů;
- jaké by si stanovil cíle na další kvartál;
- oblasti pro osobní rozvoj;
- návrhy na zlepšení.

Časovou zátěž pro jeden hodnotící pohovor jsem shrnula do následující tabulky.

Tabulka 6 – Časová zátěž hodnotícího pohovoru pro jeden hodnotící pohovor¹⁶⁹

| Pracovník | Celkové časové zatížení |
|---------------------|-------------------------|
| Vedoucí pracovník | 30 minut + 60 minut |
| Podřízený pracovník | 30 minut + 60 minut |

¹⁶⁹ Vlastní zpracování.

Celková časová zátěž hodnotícího pohovoru pro jednotlivá oddělení.

Tabulka 7 – Časová zátěž hodnotícího pohovoru pro obchodní oddělení¹⁷⁰

| Obchodní oddělení (5 pracovníků) | Celkové časové zatížení |
|---|--------------------------------|
| Vedoucí pracovník | 150 minut + 300 minut |
| Podřízení zaměstnanci | 150 minut + 300 minut |

Tabulka 8 – Časová zátěž hodnotícího pohovoru pro oddělení výzkumu a vývoje¹⁷¹

| Oddělení výzkumu a vývoje (4 pracovníci) | Celkové časové zatížení |
|---|--------------------------------|
| Vedoucí pracovník | 120 minut + 240 minut |
| Podřízení zaměstnanci | 120 minut + 240 minut |

Tabulka 9 – Časová zátěž hodnotícího pohovoru pro projektové oddělení¹⁷²

| Projektové oddělení (4 pracovníci) | Celkové časové zatížení |
|---|--------------------------------|
| Vedoucí pracovník | 120 minut + 240 minut |
| Podřízení zaměstnanci | 120 minut + 240 minut |

Zavedení hodnotícího pohovoru by pro společnost znamenalo celkem 39 pracovních hodin. Udělování těchto odměn znamená pro společnost finanční zátěž, nicméně pravidelné hodnocení zaměstnanců zajišťuje zvýšení motivace, spokojenosti a s tím souvisí i výkonnost zaměstnanců.

¹⁷⁰ Vlastní zpracování.

¹⁷¹ Tamtéž.

¹⁷² Tamtéž.

4.1.2 Zvýšení informovanosti o poskytovaných zaměstnaneckých benefitech

Pro zjištění informovanosti o poskytovaných benefitech jsem v dotazníku uvedla prázdnou tabulku, kam měli zaměstnanci vypsát všechny benefity, které jim poskytuje jejich zaměstnavatel. Z výsledků vyplynulo, že zaměstnanci nevěděli o všech benefitech, které jsou jim poskytovány. Myslím si, že by bylo žádoucí zvýšit informovanost zaměstnanců v této oblasti.

Důvodem neinformovanosti je nejspíše to, že ve společnosti není vytvořen žádný soupis benefitů, kam by mohli zaměstnanci v případě potřeby nahlédnout. O benefitech jsou v současnosti informováni pouze po skončení zkušební doby. Proto bych navrhla, aby byly poskytované benefity sepsány, vytisknuty a založeny k nahlédnutí pro zaměstnance. Dále bych doporučila, aby byl tento soupis benefitů rozeslán zaměstnancům prostřednictvím informačních kanálů. Ve společnosti používají několik informačních kanálů, pomocí nichž si zaměstnanci předávají informace. V současné době zaměstnanci ve společnosti používají e-mail, skype a intranet. Dále by bylo žádoucí umístit vytištěný soupis benefitů na intranet společnosti. Samozřejmostí je, aby při nástupu nového zaměstnance do společnosti byl tento soupis odeslán na jeho e-mail.

Vzhledem k tomu, že se jedná o společnost, ve které pracuje pouze 17 zaměstnanců, myslím si, že jsou tyto dva návrhy dostačující. Výhodou je, že toto opatření není nijak výrazně peněžně ani časově nákladné.

4.1.3 Příspěvek na dopravu

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 77 % respondentů by chtělo mezi stávající zaměstnanecké výhody zařadit i benefit v podobě příspěvku na dopravu. Zřejmě z toho důvodu, že dojíždění do zaměstnání je v dnešní době stále více peněžně i časově náročné. Při volbě nového zaměstnání může tento faktor kladně ovlivnit rozhodnutí pracovníka. V současnosti není ve společnosti zavedeno žádné proplácení cestovného do zaměstnání a zpět. Zvýhodnění jsou pouze ti zaměstnanci, kteří mají k dispozici služební automobil, který potřebují k výkonu své práce. Výhoda spočívá v tom, že mohou služební automobil použít i pro soukromé účely, avšak za podmínky, že uhradí spotřebu paliva v závislosti na množství ujetých kilometrů.

Příspěvek na dopravu by mohli využít ti zaměstnanci, kterým nebyl přidělen služební automobil. V současnosti mají k dispozici služební automobil pouze čtyři zaměstnanci. Příspěvek na dopravu by se zaměstnancům vyplácel každý měsíc. Stanovila bych dvě výše příspěvku, a to pro zaměstnance, kteří mají místo trvalého bydliště v Brně a pro ty, co mají trvalé bydliště v okolí Brna. Výše příspěvku pro obyvatele Brna by se odvíjela od měsíčního poplatku za městskou hromadnou dopravu, která zahrnuje tarifní zóny 100 + 101. Poplatek za tyto dvě zóny v současné době činí 550 Kč. Z toho důvodu bych navrhla, aby výše příspěvku byla 350 Kč. Druhá skupina zaměstnanců má vyšší výdaje na dopravu, a proto bych navrhla, aby výše příspěvku na dopravu byla dvojnásobná, a to 700 Kč.

V tabulce níže jsem uvedla měsíční a roční náklady na příspěvek na dopravu. Částky jsou uvedeny v brutto hodnotě.

Tabulka 10 – Celkové náklady na příspěvek na dopravu¹⁷³

| Lokalita | Počet zaměstnanců | Výše příspěvku na dopravu | Měsíční výše příspěvku na dopravu |
|---|-------------------|---------------------------|-----------------------------------|
| Brno (100 + 101) | 10 | 350 Kč | 3 500 Kč |
| Okolí Brna | 7 | 700 Kč | 4 900 Kč |
| Celková výše příspěvku na dopravu za měsíc | | | 8 400 Kč |
| Celková výše příspěvku na dopravu za rok | | | 100 800 Kč |

Při zavedení tohoto benefitu se společnosti zvýší měsíční náklady o 8 400 Kč. Dle mého názoru je částka poměrně nízká vzhledem k tomu, že značně ovlivní spokojenost a motivaci zaměstnanců. Spokojený a dobře motivovaný zaměstnanec je výkonný a samozřejmě i loajální ke společnosti. Dále je příspěvek na dopravu rozhodujícím faktorem při volbě profese pro pracovníky, kteří by museli do společnosti dojíždět, a mohli by tak upřednostnit blíže umístěný podnik. Tento benefit také vyrovná znevýhodnění těch, kterým nebyl přidělen k dispozici služební automobil.

¹⁷³ Vlastní zpracování.

4.1.4 Firemní akce

Z dotazníkové šetření vyplynulo, že vztahy a komunikace mezi zaměstnanci jsou hodnoceny hůře než komunikace a vztahy s nadřízenými. Dle mého názoru je důvodem lepších vztahů mezi zaměstnancem a nadřízeným automatická snaha ve vytvoření dobrých vztahů s nadřízeným a částečně i respekt k nadřízenému. Myslím si, že příčinou horších vztahů mezi zaměstnanci může být organizace malého množství firemních akcí, kde by se zaměstnanci mohli více poznat a spřátelit se. V běžné pracovní době k tomu není většinou prostor. V současné době společnost organizuje pro zaměstnance pouze jednu firemní akci, a to vánoční večírek. Tato akce je velmi populární a zavedena téměř ve všech společnostech. Navrhla bych, aby společnost pořádala více firemních akcí. Mohlo by se jednat o teambuilding v podobě únikové hry či workshopu.

Úniková hra je v poslední době stále vyhledávanější formou zábavy, která vede k posílení týmového ducha. Úniková hra spočívá v tom, že skupina lidí je zamčená po určitou dobu v místnosti, kde se snaží pomocí indicií najít klíč a dostat se ven. Myslím si, že by tato forma zábavy byla prospěšná pro společnost, protože by přispěla ke zlepšení komunikace a spolupráce zaměstnanců, posílení týmového ducha a sblížení zaměstnanců. Pro tuto akci bych doporučila MysteryRoom, která sídlí v centru Brna. Tématem je alchymistická laboratoř, kde se provádí únikové hry pro skupiny lidí dvou až pěti osob. Na výběr je také délka trvání hry, a to 60, 90 a 120 minut. S tím, že 90 minut je podle mě dostačujících. Zaměstnanci by byli rozděleni do čtyř týmů. Dále je na výběr i obtížnost únikové hry, a to lehká střední, těžká. Náklady spojené s organizací únikové hry jsem shrnula níže do tabulky.

Tabulka 11 – Rozpočet nákladů na zajištění únikové hry¹⁷⁴

| | |
|------------------------|-----------------|
| Úniková hra – 90 minut | 1 500 Kč |
| Počet týmů | 4 |
| Celkové náklady | 6 000 Kč |

¹⁷⁴ Vlastní zpracování.

Společnost by zavedení této akce stálo celkem 6 000 Kč. Dle mého názoru je úniková hra dobrým nástrojem pro sblížení zaměstnanců, zvýšení jejich spolupráce a budování týmového ducha.

Teambuilding by zahrnoval workshop, týmové hry a sportovní aktivity. Společnost by zajistila pronajmutí sportovního areálu. Nabízí se například sportovní areál Káčata na Svratecké. Dále by se postarala o naplánování programu a zajištění občerstvení. Občerstvení se dá zajistit například objednááním pizz na oběd a odpoledním grilováním různých pokrmů na grilu či ohništi v areálu. V dopoledním programu by byl zahrnut workshop a odpolední program by zahrnoval společenské a sportovní aktivity.

Workshop může vést ke snížení fluktuace, zlepšení komunikace mezi zaměstnanci a zvýšení výkonnosti zaměstnanců. Zaměstnanci dále navrhuji možná zlepšení procesů firmy, což může vést ke zvýšení efektivity práce. Jednou z možností, jak zajistit efektivní workshop, je oslovení společnosti, která se na toto specializuje. Druhou a zároveň levnější možností je vlastní realizace workshopu. Pro případ, že by se společnost rozhodla pro tuto možnost, nastíním jeden z možných způsobů průběhu workshopu. Zaměstnanci vytvoří čtyři týmy, a to tři týmy po čtyřech a jeden tým po pěti lidech. Následně budou všechny týmy seznámeny se třemi oblastmi, které budou uvnitř týmu projednávat. Může se jednat například o tyto oblasti:

1. Jaké procesy ve společnosti zlepšit či jaké nové procesy zavést ke zvýšení efektivity práce.
2. Jaké motivační faktory ve společnosti zavést, aby se zlepšila motivace a spokojenost zaměstnanců.
3. Návrh nových projektů či nápadů na zvýšení zisku podniku.

Zaměstnanci by měli na prodiskutování každé oblasti 15 minut. Výsledkem diskuze by bylo co nejvíce návrhů z každé oblasti. V posledních 15 minutách se tým dohodne na dvou nejlepších nápadech pro každou oblast. Po uplynutí stanoveného času se sejdou všechny týmy na vyhodnocení. Při něm zástupci z každého týmu seznámí ostatní týmy se svými návrhy a zapíše je na tabuli. Následně jsou všichni zaměstnanci vyzváni, aby za sebe hlasovali pro nejlepší návrh z každé oblasti. Management nejlepší návrhy ze všech oblastí vyhodnotí a zváží, zda je jejich zavedení pro společnost prospěšné či

přínosné. Díky workshopu se zaměstnanci více sblíží a také společnost získá zpětnou vazbu od svých zaměstnanců.

Po workshopu by probíhaly týmové hry. Mezi týmové hry bych zařadila například volejbal, nohejbal, stolní tenis či deskové hry. Tyto sportovní a společenské aktivity bezpochyby vedou ke sblížení zaměstnanců, tvorbě týmového ducha a dle mého názoru přispějí i ke zlepšení komunikace.

V následující tabulce jsem shrnula náklady na zajištění teambuildingu.

Tabulka 12 – Rozpočet nákladů na zajištění teambuildingu¹⁷⁵

| | |
|---|-----------------|
| Pronájem části sportovního areálu | 840 Kč |
| Pronájem grilu či ohniště + dřevo | 500 Kč |
| Pronájem hřiště (4 hodiny) | 400 Kč |
| Pronájem stolu na stolní tenis (3 hodiny) | 180 Kč |
| Občerstvení | 4 250 Kč |
| Nápoje | 2 880 Kč |
| Celkové náklady | 9 050 Kč |

Zajištění výše popsaného teambuildingu by společnost vyšlo zhruba na 9 000 Kč. Tato firemní akce by se konala jednou do roka. Vzhledem k tomu, že by měla přispět ke zlepšení vztahů a komunikace mezi zaměstnanci a budování týmového ducha, myslím si, že částka není příliš vysoká. Zajisté by se také mohla zvýšit loajalita zaměstnanců ke společnosti, protože zaměstnanci budou vidět, že společnosti na nich záleží.

¹⁷⁵ Vlastní zpracování.

4.2 Ostatní návrhy

V této skupině jsou zařazeny návrhy, které jsou dle mého názoru méně důležité a záleží na společnosti, zda se přikloní k jejich zavedení či nikoliv.

4.2.1 Odpočinkový prostor

Další benefit, který by si zaměstnanci přáli, byl odpočinkový prostor. Domnívám se, že je to nejlepší způsob, jak dopřát zaměstnancům odpočinek od stresu a práce. Což povede ke spokojenosti zaměstnanců a ke zvýšení produktivity práce. V současné době není ve společnosti zřízen žádný prostor, kde by si pracovníci mohli chvíli odpočinout a relaxovat. Proto je pochopitelné, že 77 % respondentů by se přiklonila k tomuto benefitu. Vzhledem k sedavému typu zaměstnání by chvíle relaxace a odpočinku zaměstnancům pomohla k intenzivnějšímu soustředění a samozřejmě by zvýšila i jejich výkonnost. Zaměstnanci stráví v pracovním procesu více než polovinu svého života, proto je jasné, že si chtějí tento čas zpříjemnit.

Společnost vlastní dvě zasedací místnosti různých velikostí. Menší místnost využívá společnost méně, a proto by zde bylo možné vytvořit odpočinkový prostor. Mělo by se jednat o světlé a velmi útulné místo s větším množstvím různých variant pro odpočinek. To jsou hlavní faktory, které vedou k vytvoření té pravé atmosféry na relaxaci. Odpočinkový prostor by bylo možné využívat o polední pauze nebo během dne na menší přestávky a odreagování mezi prací. Relaxační prostor by samozřejmě sloužil i pro konzultaci a řešení pracovních záležitostí mezi zaměstnanci. V případě náznaku zneužívání relaxační zóny bych zavedla různá pravidla a podmínky pro využívání těchto prostor.

Odpočinkovou místnost je nutné vybavit pohodlným nábytkem a příjemným osvětlením. Pro nákup vybavení bych doporučila kterýkoliv obchodní dům zabývající se prodejem nábytku. Jednotlivé ceny nábytku jsem odhadla na základě nabídky trhu. Pro zajištění dostatečného osvětlení v odpočinkové místnosti bych doporučila stropní osvětlení ve stříbrné barvě za 399 Kč. Ke stropnímu osvětlení je nutné dokoupit tři led žárovky, kdy cena za kus činí 129 Kč. Jedná se o malou místnost, takže jedno stropní osvětlení by mělo být dostačující. Celkem by osvětlení vyšlo na 786 Kč. Co se týče

nábytku, vybrala bych menší třímístnou pohovku v tmavě šedé barvě za 12 490 Kč. K tomu konferenční stůl v bílé barvě za 499 Kč. V relaxační zóně nesmí chybět sedací vak. Doporučila bych dva sedací vaky při ceně 2 490 Kč za kus. V neposlední řadě bych se také zaměřila na doplňky, které místnost zútulní. Mezi ně bych zařadila kávovnik v květináči za 99 Kč, který bych umístila na konferenční stůl. Také bych pořídila obraz s přírodní tematikou za 599 Kč. Posledním doplňkem by byl koberec s vysokým vlasem, který bych umístila pod konferenční stůl. Doporučila bych koberec v béžové barvě za 199 Kč.

Pro lepší přehlednost jsem náklady spojené s vybavením odpočinkového prostoru shrnula do následující tabulky.

Tabulka 13 – Výčet nákladů na vybavení odpočinkového prostoru¹⁷⁶

| Vybavení | Množství | Cena za jeden kus | Celková cena |
|------------------------|-----------------|--------------------------|---------------------|
| Bodové osvětlení | 1 | 399 Kč | 399 Kč |
| Led žárovky | 3 | 129 Kč | 387 Kč |
| Pohovka | 1 | 12 490 Kč | 12 490 Kč |
| Konferenční stůl | 1 | 499 Kč | 499 Kč |
| Sedací vak | 2 | 2 490 Kč | 4 980 Kč |
| Rostlina - kávovnik | 1 | 99 Kč | 99 Kč |
| Obraz | 1 | 599 Kč | 599 Kč |
| Koberec | 1 | 199 Kč | 199 Kč |
| Celkové náklady | | | 19 652 Kč |

Celkové náklady na zřízení odpočinkové zóny nejsou příliš vysoké vzhledem k tomu, že se jedná o investici do budoucna. Zaměstnanci budou moci v novém prostoru chvíli relaxovat a odpočívat. V souvislosti s tím se zvýší jejich spokojenost, výkonnost a produktivita práce. Dle mého názoru se jedná o dobrý způsob investice do zaměstnanců, který se jistě vrátí.

¹⁷⁶ Vlastní zpracování.

4.2.2 Sick days

V dnešní době je Sick days velmi vyžadovaným benefitem. Jedná se o zdravotní volno, které zaměstnanec může využít, aniž by musel mít neschopenku od doktora. Benefit je výhodný jak pro zaměstnavatele, tak pro zaměstnance. A to z toho důvodu, že zaměstnanec podchytí nemoc hned v počátku. Zaměstnanci si nechtějí brát neschopenku a chodí do práce do té doby, než se jejich nemoc zhorší. To ohrožuje jejich kolegy, které mohou nakazit. Takový zaměstnanec je i méně výkonný.

Jak vyplynulo z dotazníkového šetření, nejvíce žádaným byl právě tento benefit. Tuto výhodu uvedlo 88 % respondentů. Proto by stálo za zvážení jeho zavedení. Tento benefit jsem zařadila záměrně mezi ostatní návrhy z důvodu nízkého počtu zaměstnanců ve společnosti. Nečekané volno většího množství zaměstnanců by mohlo omezit chod podniku. Proto bych pro čerpání tohoto benefitu stanovila určitá pravidla.

Ve společnosti bych zavedla tři dny zdravotního volna. Uvedené množství volna by zaměstnanci mohli využít v průběhu jednoho roku. Tudíž nevyčerpané dny by se nepřeváděly do dalšího roku. Většinou zaměstnanci spojí volno s víkendem, aby nemoc podchytili a měli na vyléčení více dnů. Výši proplácení Sick days samozřejmě určuje vedení společnosti, nicméně bych doporučila sto procent běžného výdělku zaměstnance.

Pravidla pro čerpání Sick days:

- nárok na využití Sick days má zaměstnanec po ukončení zkušební doby;
- čerpání zdravotního volna musí být schváleno vedoucím pracovníkem;
- Sick days nemůžou být čerpány na únavu po teambuildingu či firemní akci;
- zdravotní volno je možné čerpat pouze celé dny v kuse.

Pokud by zaměstnanec využil tři dny zdravotního volna, potom by při průměrné mzdě, která se ve společnosti pohybuje okolo 25 000 Kč, společnost tento benefit vyšel na 3 750 Kč. Myslím si, že je to přijatelná částka. Kdyby byl zaměstnanec namísto toho nemocný 2 týdny, znamenalo by to, že by společnost přišla o 80 odpracovaných hodin. Je také důležité si uvědomit, že při nepřítomnosti pracovníka musí být vždy dopředu určený kolega, který za něho vykoná nezbytně nutnou práci. Z tohoto důvodu je pak omezen jeho pracovní výkon, a to i o 1-3 hodiny denně.

4.2.3 Jazykový kurz

Z výsledků vyplynulo, že zaměstnanci by si přáli, aby jazykové kurzy jako benefit byly dostupné pro všechny pracovníky. V současné době jsou jazykové kurzy poskytovány pouze těm zaměstnancům, kteří potřebují zlepšit své jazykové znalosti kvůli výkonu své práce. Vzhledem k tomu, že společnost obchoduje převážně se zahraničím, považují za vhodné, aby všichni zaměstnanci ovládali cizí jazyk pro případnou komunikaci. Zaměstnanci budou pro společnost kvalifikovaní a připravení na potenciální změnu v jejich výkonu pozice. Zajisté se tato investice společnosti vrátí.

Ve společnosti jsou v současné době zajištěny jazykové kurzy pro výuku angličtiny, ruštiny, francouzštiny a němčiny vždy podle potřeb zaměstnance. Momentálně je tento benefit poskytován 7 zaměstnancům. Kurzy probíhají přímo ve společnosti v rámci pracovní doby. Důležité je podotknout, že každý kurz je vyučován pouze pro jednoho zaměstnance, a to jednou až třikrát týdně ve stejný den i čas. Jedná se tedy o velmi intenzivní kurzy. Počet lekcí se odvíjí od toho, jak mají zaměstnanci čas v závislosti na pracovních cestách, dovolené či nemoci. Jeden zaměstnanec stihne za měsíc v průměru 10 lekcí. Podle potřeby je možné čas konání kurzu upravit. Lekce jsou neomezené a zaměstnanec je navštěvuje, dokud je potřeba. Jazykové kurzy jsou zajištěny od agentury VIKa. Jedna lekce trvá hodinu a půl a vychází na 250 Kč. V tabulce níže jsem shrnula měsíční náklady na jazykové kurzy pro 7 zaměstnanců.

Tabulka 14 – Měsíční náklady na jazykový kurz pro 7 zaměstnanců¹⁷⁷

| Celkové měsíční náklady pro 7 zaměstnanců | |
|---|------------------|
| Cena za jednu lekci | 250 Kč |
| Průměrný počet lekcí za měsíc | 10 |
| Počet zaměstnanců | 7 |
| Celkové měsíční náklady | 17 500 Kč |

Navrhla bych, aby jazykové kurzy byly dostupné bez výjimky všem zaměstnancům společnosti. Nicméně by tyto kurzy nebyly povinné pro zaměstnance, kteří je nutně

¹⁷⁷ Vlastní zpracování.

nepotřebují pro výkon své práce. Do tabulky níže jsem shrnula náklady na jazykové kurzy, pokud by je využilo všech 17 zaměstnanců.

Tabulka 15 – Měsíční náklady na jazykový kurz pro 17 zaměstnanců¹⁷⁸

| Celkové měsíční náklady pro 17 zaměstnanců | |
|---|------------------|
| Cena za jednu lekci | 250 Kč |
| Průměrný počet lekcí za měsíc | 10 |
| Počet zaměstnanců | 17 |
| Celkové měsíční náklady | 42 500 Kč |

Výše nákladů na jazykové kurzy je razantní. Společnost se musí rozhodnout, zda je rozšíření tohoto benefitu pro ni výhodné či nikoliv. Výhodou je větší kvalifikovanost zaměstnanců. Dle mého názoru se jedná o dobrou investici.

¹⁷⁸ Vlastní zpracování.

ZÁVĚR

Předmětem diplomové práce bylo navrhnouti změn motivačního systému ve společnosti Cronite, s.r.o. Na základě získaných výsledků navrhnout změny motivačního systému, které by vedly ke zlepšení.

Teoretická část této diplomové práce obsahovala základní pojmy, které byly důležité k pochopení dané problematiky. Jednalo se především o pojem řízení lidských zdrojů, motivace, péče o zaměstnance, spokojenost zaměstnanců, motivační program apod. Závěr této části byl zaměřen na zaměstnanecké benefity.

V úvodu praktické části byla nejprve představena společnost Cronite, s.r.o. Dále jsem se zaměřila na motivační systém společnosti. Byla provedena analýza současného stavu motivačního systému prostřednictvím dotazníkového šetření, a to z pohledu zaměstnanců. Ve společnosti pracuje pouze 17 zaměstnanců, proto nebyl problém zapojit do dotazníkového šetření všechny zaměstnance společnosti. Dotazník byl tvořen celkem 20 otázkami a byl rozčleněn do tří oddílů. První oddíl se skládal z otázek zaměřených na pracovní prostředí společnosti. Druhá část zahrnovala otázky týkající se pracovní pozice. Poslední oddíl tvořily otázky zaměřené na motivaci, které měly za úkol zjistit, zda uvedené motivační faktory mají vliv na zaměstnance podniku. Zahrnoval také otázky na zaměstnanecké benefity, jak už informovanost o benefitech, spokojenost, tak i na to, jaké další benefity by si zaměstnanci přáli ve společnosti zavést. Získané výsledky z dotazníkového šetření jsou znázorněny pomocí grafů, tabulek a následně okomentovány.

V návrhové části byly navrženy změny plynoucí z provedené analýzy. Cílem těchto změn byla optimalizace současného motivačního systému společnosti a prostřednictvím ní docílení zvýšení spokojenosti a motivace zaměstnanců. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že společnost má celkem dobře nastavený motivační systém, ale i přesto se zde nachází určitý prostor pro zlepšení. Navrhované změny byly z důvodu větší finanční náročnosti rozčleněny do dvou skupin, a to na návrhy klíčové a ostatní. Mezi klíčové návrhy bylo zařazeno pravidelné hodnocení zaměstnanců, zvýšení informovanosti o poskytovaných zaměstnaneckých benefitech, příspěvek na dopravu a firemní akce. Do

skupiny ostatních návrhů jsem zahrnula odpočinkový prostor, Sick days a jazykový kurz. Uvedené návrhy byly detailněji okomentovány a finančně ohodnoceny.

Tato práce byla přínosná pro společnost Cronite, s.r.o., která díky ní získala přehled o současném stavu motivačního systému ve společnosti z pohledu zaměstnanců. Prostřednictvím realizace některých uvedených návrhů může společnost dosáhnout zvýšení motivace, spokojenosti a produktivity svých zaměstnanců.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Knižní zdroje

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTÁK, Jan. *Quo vadis, personalistiko?*. Praha: Alfa Nakladatelství, 2010. ISBN 978-80-87197-35-6.

BEDRNOVÁ, Eva, Eva JAROŠOVÁ a Ivan NOVÝ et al. *Manžerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.

BLÁHA, Jiří a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Repronis, 2003. ISBN 80-7042-244-0.

BRŮHA, Dominik, Petr BUKOVJAN, Helena ČORNEJOVÁ, et al. *Abeceda personalistiky 2016*. 7. aktualizované vydání. Anag, 2016. ISBN 978-80-7554-003-4.

DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1300-4.

DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: KEY Publishing; B.I.B.S., 2008. ISBN 978-80-87071-89-2; 978-80-87255-14-8.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

JERMÁŘ, Milan et al. *Psychologie v organizační a ekonomické praxi*. 2. upravené vydání. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2014. ISBN 978-80-261-0402-5.

KALNICKÝ, Juraj. *HRM řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Repronis, 2012. ISBN 978-80-7329-300-0.

KAMP, Di. *Manažer 21. století*. Praha: Grada Publishing, 2000. ISBN 80-247-0005-0.

- KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2.
- KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vydání. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3.
- MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 2. aktualizované vydání. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-368-3.
- MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 3. aktualizované vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013. ISBN 978-80-7478-000-4.
- MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 4. vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2017. ISBN 978-80-7552-514-7.
- MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity: Praktická pomůcka jejich daňového řešení*. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-301-1.
- MĚRTLOVÁ, Libuše. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno: AKADEMICKÉ NAKLADATELSTVÍ CERM, 2014. ISBN 978-80-7204-907-3.
- MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1349-6.
- MLÁDKOVÁ, Ludmila; JEDINÁK, Petr et al. *Management*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-230-1.
- NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0577-X.
- PAUKNEROVÁ, Daniela et al. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3809-3.
- PELC, Vladimír. *Zaměstnanecké benefity v roce 2008: Jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance*. Praha: Linde Praha, 2008. ISBN 978-80-7201-701-0.

PELC, Vladimír. *Zaměstnanecké benefity v roce 2009: Jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance*. Praha: Linde Praha, 2009. ISBN 978-80-7201-754-6.

PELC, Vladimír. *Zaměstnanecké benefity v roce 2011: Daňové a pojistné režimy benefitů čili jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance*. Praha: Leges, 2011. ISBN 978-80-87212-66-0.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace*. 3. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5515-1.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem*. 3. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2448-5.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠTIKAR, Jiří, Milan RYMEŠ, Karel RIEGEL a Jiří HOSKOVEC. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.

URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI Publishing, 2003. ISBN 80-86395-46-4.

VODÁK, Josef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7.

Internetové zdroje

Jak úspěšně motivovat. *Mzdová praxe* [online]. Wolters Kluwer, c2018 [cit. 2018-12-01]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d3781v5121-jak-uspesne-motivovat/>

McGregorova teorie XY. *Management Mania* [online]. ManagementMania.com, c2011-2016 [cit. 2018-03-02]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mcgregorova-teorie-xy>

McClellandova teorie získaných potřeb. *Management Mania* [online]. ManagementMania.com, c2011-2016 [cit. 2018-03-03]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mcclellandova-teorie-ziskanych-potreb>

Motivace, motivování a motivační teorie. *Management Mania* [online]. ManagementMania.com, c2011-2016 [cit. 2018-01-11]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/motivace-a-motivovani>

Zaměstnanecké benefity. *Management Mania* [online]. ManagementMania.com, c2011-2016 [cit. 2018-03-17]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/zamestnanecke-benefity-employee-benefits>

Zaměstnanecké benefity a daně. *BusinessInfo.cz* [online]. CzechTrade, c1997-2018 [cit. 2018-03-17]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/zamestnanecke-benefity-a-dane-93526.html>

Zaměstnanecké benefity – výhody pro zaměstnance i zaměstnavatele. *IPodnikatel.cz* [online]. iPodnikatel.cz, c2011-2014 [cit. 2018-03-19]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Pece-o-zamestnance/zamestnanecke-benefity-vyhody-pro-zamestnance-i-zamestnavatele.html>

Zaměstnanecké výhody, jejich cíle a efektivita. *Mzdovapraxe* [online]. Wolters Kluwer ČR, 2018 [cit. 2018-05-23]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d1246v1222-zamestnanecke-vyhody-jejich-cile-a-efektivita/>

SEZNAM GRAFŮ

| | |
|--|----|
| Graf 1 – Jste spokojen(a) s pracovním prostředím společnosti Cronite? | 64 |
| Graf 2 – Vztahy ve společnosti..... | 65 |
| Graf 3 – Komunikace ve společnosti..... | 66 |
| Graf 4 – Jste spokojen(a) s rozvržením pracovní doby (flexibilní pracovní doba, doba přestávky)?..... | 67 |
| Graf 5 – Vyhovuje Vám náplň Vaší práce? | 68 |
| Graf 6 – Máte dostatek času na výkon své práce? | 68 |
| Graf 7 – Je Vaše práce psychicky náročná? | 69 |
| Graf 8 – Dostáváte veškeré potřebné informace pro pracovní výkon?..... | 70 |
| Graf 9 – Poskytuje Vám nadřízený zpětnou vazbu? | 70 |
| Graf 10 – Konzultuje s Vámi nadřízený chyby, kterých jste se dopustili?..... | 71 |
| Graf 11 – Hodnotí Váš nadřízený Váš pracovní výkon? Pokud ano, uveďte v jakých intervalech..... | 72 |
| Graf 12 – Vypište, které zam. benefity Vám poskytuje Váš zaměstnavatel..... | 73 |
| Graf 13 – Jste spokojen(a) s nabízenými zaměstnaneckými benefity? | 74 |
| Graf 14 – Jaké další zam. benefity byste uvítal(a) ve Vaší společnosti? | 75 |
| Graf 15 – Jste motivován(a) prostřednictvím nepeněžních motivačních faktorů k vyššímu pracovnímu výkonu? | 76 |
| Graf 16 – Jste motivován(a) prostřednictvím peněžních motivačních faktorů k vyššímu pracovnímu výkonu?..... | 78 |
| Graf 17 – Je kladné hodnocení za Váš pracovní výkon promítnuto do Vaší mzdy? | 78 |

SEZNAM TABULEK

| | |
|--|----|
| Tabulka 1 – Struktura zaměstnanců dle věkové kategorie | 58 |
| Tabulka 2 – Struktura zaměstnanců dle délky trvání pracovního poměru ve spol. | 59 |
| Tabulka 3 – Struktura zaměstnanců dle nejvyššího dosaženého vzdělání..... | 59 |
| Tabulka 4 – Poskytované benefity..... | 73 |
| Tabulka 5 – Motivační faktory | 77 |
| Tabulka 6 – Časová zátěž hodnotícího pohovoru pro jeden hodnotící pohovor | 83 |
| Tabulka 7 – Časová zátěž hodnotícího pohovoru pro obchodní oddělení | 84 |
| Tabulka 8 – Časová zátěž hodnotícího pohovoru pro oddělení výzkumu a vývoje | 84 |
| Tabulka 9 – Časová zátěž hodnotícího pohovoru pro projektové oddělení..... | 84 |
| Tabulka 10 – Celkové náklady na příspěvek na dopravu | 86 |
| Tabulka 11 – Rozpočet nákladů na zajištění únikové hry | 87 |
| Tabulka 12 – Rozpočet nákladů na zajištění teambuildingu | 89 |
| Tabulka 13 – Výčet nákladů na vybavení odpočinkového prostoru..... | 91 |
| Tabulka 14 – Měsíční náklady na jazykový kurz pro 7 zaměstnanců | 93 |
| Tabulka 15 – Měsíční náklady na jazykový kurz pro 17 zaměstnanců | 94 |

SEZNAM OBRÁZKŮ

| | |
|---|----|
| Obrázek 1 – Vztah nedostatku, potřeb motivace a činnosti..... | 18 |
| Obrázek 2 – Proces motivace..... | 20 |
| Obrázek 3 – Maslowova pyramida potřeb | 24 |
| Obrázek 4 – Model pracovní motivace..... | 30 |
| Obrázek 5 – Logo společnosti Cronite, s.r.o..... | 57 |

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha I.

Dobrý den,

jmenuji se Jitka Pelantová a jsem studentkou 2. ročníku magisterského studia Podnikatelské fakulty Vysokého učení technického v Brně. Ráda bych Vás požádala o vyplnění dotazníku, který je zaměřený na motivační systém podniku, ve kterém pracujete. Veškeré získané informace z dotazníku jsou zcela anonymní a budou určeny výhradně k vypracování mé diplomové práce. Děkuji Vám za Váš věnovaný čas, ochotu, spolupráci a pravdivost odpovědí při vyplňování dotazníku. Vyplnění dotazníku Vám nezabere více než 15 minut.

PRVNÍ ČÁST – PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ SPOLEČNOSTI

1. Jste spokojen(a) s pracovním prostředím (vybavení, uspořádání kanceláří) ve společnosti Cronite?

☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne

2. Jak hodnotíte vztahy mezi řadovými zaměstnanci?

☐ Pozitivní ☐ Neutrální ☐ Negativní

3. Jaké jsou Vaše vztahy s nadřízenými?

☐ Pozitivní ☐ Neutrální ☐ Negativní

4. Jak byste ohodnotil(a) komunikaci mezi Vámi a ostatními zaměstnanci?

☐ Pozitivně ☐ Neutrálně ☐ Negativně

5. Jak byste ohodnotil(a) komunikaci mezi Vámi a Vašimi nadřízenými?

☐ Pozitivně ☐ Neutrálně ☐ Negativně

6. Jste spokojen(a) s rozvržením pracovní doby (flexibilní pracovní doba, doba přestávek)?

☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne

DRUHÁ ČÁST – PRACOVNÍ POZICE

7. Vyhovuje Vám náplň Vaší práce?

- ☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne

8. Máte dostatek času na výkon své práce?

- ☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne

9. Je Vaše práce psychicky náročná?

- ☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne

10. Dostáváte veškeré potřebné informace pro pracovní výkon?

- ☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne

11. Poskytuje Vám nadřízený zpětnou vazbu?

- ☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne

12. Konzultuje s Vámi nadřízený chyby, kterých jste se dopustili?

- ☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne

13. Hodnotí Váš nadřízený Váš pracovní výkon? Pokud ano, uveďte v jakých intervalech.

- ☐ Vůbec nehodnotí
- ☐ Hodnotí, ale velmi nepravidelně
- ☐ Hodnotí pravidelně, interval:

TŘETÍ ČÁST – MOTIVACE

14. Vypište, které zaměstnanecké benefity (případně motivační faktory) Vám poskytuje Váš zaměstnavatel a ohodnoťte, jak Vás motivují k pracovnímu výkonu. (1 – nejméně, 4 – nejvíce)

| Benefit | Hodnocení | | | |
|---------|-----------|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

15. Jste spokojen(a) s nabízenými zaměstnaneckými benefity?

☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne

16. Jaké další zaměstnanecké benefity byste uvítal(a) ve Vaší společnosti? Vypište.

.....
.....
.....

17. Jste motivován(a) prostřednictvím nepeněžních motivačních faktorů k vyššímu pracovnímu výkonu?

☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne

18. Uveďte, jak Vás motivují následující motivační faktory k práci. (1 – nejméně, 4 – nejvíce)

| Motivační faktor | Hodnocení | | | |
|------------------------------|-----------|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Pocit jistoty práce | | | | |
| Náplň práce | | | | |
| Jednání s úctou | | | | |
| Povýšení | | | | |
| Vzdělávání a rozvoj | | | | |
| Dobré pracovní vztahy | | | | |
| Karierní růst | | | | |
| Užitečnost pracovní činnosti | | | | |
| Chování nadřízeného | | | | |
| Image společnosti | | | | |
| Uznání a pochvala | | | | |

19. Jste motivován(a) prostřednictvím peněžních motivačních faktorů k vyššímu pracovnímu výkonu?

☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne

20. Je kladné hodnocení za Váš pracovní výkon promítnuto do Vaší mzdy?

☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne